



HAL
open science

COMPRENDRE LES TÉLÉTRAVAILLEURS POUR MIEUX LES ATTIRER ET LES FIDÉLISER : UN DÉFI POUR LES TERRITOIRES DE MONTAGNE

Erika Allais, Tarik Chakor, Cécile Chanut-Guieu, Sofiane El Quartassi, Gilles
Guieu

► **To cite this version:**

Erika Allais, Tarik Chakor, Cécile Chanut-Guieu, Sofiane El Quartassi, Gilles Guieu. COMPRENDRE LES TÉLÉTRAVAILLEURS POUR MIEUX LES ATTIRER ET LES FIDÉLISER : UN DÉFI POUR LES TERRITOIRES DE MONTAGNE. 34ème congrès de l'AGRH, AGRH, Oct 2023, Ajaccio, France. halshs-04503078

HAL Id: halshs-04503078

<https://shs.hal.science/halshs-04503078v1>

Submitted on 13 Mar 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

COMPRENDRE LES TÉLÉTRAVAILLEURS POUR MIEUX LES ATTIRER ET LES FIDÉLISER : UN DÉFI POUR LES TERRITOIRES DE MONTAGNE ?

Version anonymisée

Résumé

L'objectif de cet article est d'accroître la compréhension des télétravailleurs des territoires de montagne pour mieux savoir les attirer et les retenir dans ces territoires. Nous proposerons dans une première partie une revue de littérature autour des défis RH à relever pour les territoires de montagne, au premier rang desquels l'attractivité et la fidélisation des talents, défi qui se pose sous un nouvel angle avec l'avènement du télétravail. Puis, une seconde partie nous permettra d'exposer notre méthodologie de recherche qualitative basée sur 19 entretiens semi-directifs, 5 observations participantes et 19 non-participantes ainsi qu'une analyse documentaire approfondie. Une troisième partie présentera nos résultats soulignant les caractéristiques et besoins des télétravailleurs dans les territoires de montagne, notamment l'importance de l'expérience passée du télétravailleur avec le territoire, le rôle de certains dispositifs comme les espaces de *coworking* dans l'attraction et la fidélisation des télétravailleurs, et le cas spécifique des couples à double carrière. Enfin, la quatrième et dernière partie nous permettra de discuter ces résultats autour d'une politique globale pour attirer et fidéliser les télétravailleurs et plus largement pour manager les talents à l'échelle du territoire.

Mots-clés : territoire ; télétravail ; attractivité ; fidélisation ; talents

Abstract

The objective of this article is to increase the understanding of teleworkers in mountain territories in order to better know how to attract and retain them in these territories. The first part of the paper will present a review of the literature on HR challenges for mountain areas, the first of which is the attractiveness and retention of talent, a challenge that has taken on a new perspective with the advent of telework. Then, a second part will allow us to present our qualitative research methodology based on 19 semi-structured interviews, 5 participant and 19 non-participant observations as well as an in-depth documentary analysis. A third part will present our results highlighting the characteristics and needs of teleworkers in mountain territories, including the importance of the teleworker's past experience with the territory, the role of certain devices such as coworking spaces in attracting and retaining teleworkers, and the specific case of dual career couples. Finally, the fourth and last part will allow us to discuss these results around a global policy to attract and retain teleworkers and more broadly to manage talents at the territory level.

Key-words : Territory – remote work – attractiveness – retention - talents

COMPRENDRE LES TÉLÉTRAVAILLEURS POUR MIEUX LES ATTIRER ET LES FIDÉLISER :

UN DÉFI POUR LES TERRITOIRES DE MONTAGNE ?

Note à destination des évaluateurs : notre recherche est actuellement toujours en cours, nous disposerons d'un matériau empirique plus étoffé à présenter lors du Congrès en Octobre 2023.

Introduction

La question du télétravail est devenue incontournable pour les organisations. Les dernières données disponibles indiquent que 22% des salariés ont télétravaillé au moins un jour par semaine en 2021 en France. Parmi ces télétravailleurs, les pratiques sont diverses, depuis un travail à distance épisodique (près de 20 % télétravaillent moins de 40% de leur temps de travail) jusqu'à une pratique exclusive pour 44% d'entre eux (INSEE, 2022). Le télétravail pose de nouveaux défis, qui sont souvent posés du côté de l'organisation : management du travail hybride, confiance *versus* contrôle, sentiment d'appartenance à l'organisation, circulation de l'information, équilibre vie professionnelle – vie privée. Nous souhaitons dans le cadre de cet article modifier l'angle de vue pour nous focaliser sur les télétravailleurs : compréhension de leur vécu, de leur (éventuel) nouveau rapport au travail et à l'espace. Plus spécifiquement, nous cherchons à mieux comprendre les motivations, logiques de pensée et processus de décision des télétravailleurs dans un type de territoire spécifique : les territoires de montagne. Même si la pratique du télétravail est fortement liée à la densité de la zone de résidence (INSEE, 2021), il est possible de constater une présence accrue des télétravailleurs qualifiés en zone rurale/de montagne depuis la crise sanitaire (PUCA, 2022). Les flux restent toutefois limités (Coulondre *et al.*, 2022) : départs des grandes métropoles, possibilités d'occuper un poste intéressant et de le réaliser à distance, notamment dans les territoires de montagne.

Cela fait ainsi émerger de nouveaux enjeux pour ces territoires, au premier rang desquels l'attractivité et la fidélisation de ces travailleurs atypiques. Comme le notent Coulondre *et al.* (2022), « *bien que les projections de l'urbain au rural se jouent dans de petits flux, ceux-là peuvent avoir une importance significative pour les communes de destination qui, par définition, sont peu peuplées. De quoi interpeller les politiques locales dans ces territoires, d'autant que le profil des candidats à l'exode urbain apparaît diversifié et recouvre bien souvent une logique de résidence secondaire ou de bi-résidence plutôt que de résidence principale* » (p.4).

Nous exposerons ainsi dans une première partie une revue de littérature autour des défis RH à relever pour les territoires de montagne, au premier rang desquels la capacité à attirer et à fidéliser des talents, défi qui se pose sous un nouvel angle avec l'avènement du télétravail. La seconde partie présentera notre méthodologie de recherche qualitative basée sur 19 entretiens semi-directifs, 5 observations participantes et 19 non-participantes ainsi qu'une analyse documentaire approfondie. La troisième partie permettra de présenter nos résultats soulignant les caractéristiques et besoins spécifiques des télétravailleurs des territoires de montagnes ainsi que l'importance de l'expérience passée du télétravailleur avec le territoire, le rôle facilitateur des tiers-lieux tels que les espaces de *coworking*, et le cas spécifique des couples à double carrière. Enfin, la quatrième

partie permettra de mettre en discussion nos résultats autour de la question de l'attractivité des territoires et de leur capacité à fidéliser les télétravailleurs.

1. Revue de littérature

Cette première partie nous permettra de mettre en évidence le défi RH majeur représenté par l'attractivité et la fidélisation des talents pour les territoires de montagne (1.1.) Nous présenterons également en quoi le télétravail apparaît comme une opportunité historique pour ces territoires, justifiant notre problématique de recherche (1.2.).

1.1. Attractivité et fidélisation des talents : un défi RH majeur pour les territoires de montagne

Avant de présenter plus en détail le défi de l'attractivité et de la fidélisation des talents pour les territoires de montagne, nous allons présenter le caractère polysémique du concept de « talent » et le système de management global des talents.

1.1.1. – L'attractivité et la fidélisation des talents : définitions et enjeux

Le concept de « talent » est un concept polysémique, de plus en plus mobilisé au sein des travaux en GRH. Ainsi, il est appréhendé comme un ensemble de compétences personnelles tout à fait originales (Thévenet, 2008), un sous-ensemble des compétences dans lesquelles la personne excelle et se distingue des autres (Roger et Bouillet, 2009) ou une combinaison rare de compétences rares (Dejoux et Thévenet, 2010). Le caractère unique et original des compétences du talent va lui permettre de se distinguer des autres à différents niveaux (performance globale, résultats, implication, potentiel, motivation etc.).

Ainsi, l'attractivité et la fidélisation des talents représentent un enjeu et un défi majeurs pour les organisations. Elles font partie intégrante d'un système de management global des talents. Le tableau 1 ci-dessous présente ce système et les différents processus à l'œuvre : attirer les talents, développer les talents, fidéliser les talents (Tarique et Schuler, 2010 ; Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2015). Chacun de ces processus regroupe des activités et pratiques différentes : en effet, l'attraction des talents revient tout d'abord à les identifier, les recruter et les intégrer à partir de techniques multiples, du simple recrutement au plan marketing RH et à l'adaptation des techniques aux nouvelles générations. Le développement des talents passe par l'évaluation et la mise en place d'outils spécifiques visant à accroître leurs compétences. Enfin, la fidélisation des talents tend à motiver et à améliorer la compréhension des facteurs motivationnels de ces derniers, tout en les valorisant. Dans les faits, les pratiques de management global des talents sont très différentes (*ibid.*, 2015).

Processus	Activités	Pratiques
Attirer les talents	Identifier et Attirer	<ul style="list-style-type: none"> - gérer les viviers et les CVthèques - identifier les compétences rares et détecter le potentiel humain en interne - analyser les besoins actuels et futurs en talents - développer une réputation RH voire une image de marque employeur attractive - bâtir un véritable plan marketing RH - attirer les individus avec un intérêt pour les activités et carrières internationales
	Recruter et intégrer	<ul style="list-style-type: none"> - recruter en continu des profils de talents pour différents postes - diversifier les méthodes de recrutement (site emploi généraliste, site internet RH entreprise, salons et forums, réseaux sociaux numériques, applications mobiles, jeux virtuels, etc.) - inscrire les talents dans la politique de responsabilité sociale de l'entreprise - accueillir et intégrer le nouveau talent - développer de nouveaux arguments en direction de la génération Y
Développer les talents	Évaluer et développer	<ul style="list-style-type: none"> - fixer le niveau de responsabilités et de résultats - évaluer et former en continu les talents - généraliser les outils de développement personnel et professionnel (coaching, mentoring, challenging, cocooning) - faire des managers et des seniors des développeurs de talents - apprendre aux talents à se valoriser - développer des « <i>global leaders</i> »
Fidéliser les talents	Motiver et fidéliser	<ul style="list-style-type: none"> - comprendre les facteurs motivationnels - développer l'engagement des employés - rémunérer les talents - valoriser les performances exceptionnelles - investir dans la qualité des conditions de travail et la reconnaissance au quotidien - organiser la mobilité interne et à l'international - diminuer le turn-over des « rapatriés » (gestion des retours des expatriés) - repenser les plans de succession et évolutions de carrière - communiquer en interne sur les pratiques de management des talents

Tableau 1 – Le système de management global des talents

(in. Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2015)

Attirer et fidéliser les talents au sein de l'organisation doivent ainsi lui permettre d'accroître sa performance globale, tant au niveau de la réduction du turn-over et de l'absentéisme, de l'accroissement de la productivité, de l'augmentation de l'implication et de la motivation des salariés, de l'amélioration de son image et de sa réputation etc. (Al Ariss *et al.*, 2014).

1.1.2. – Attirer et fidéliser les talents dans les territoires de montagne : vers une approche territoriale

Les travaux en sciences de gestion autour des territoires de faible densité sont relativement rares, *a fortiori* autour des territoires de montagne. Toutefois, il est à noter que 90 % des intercommunalités sont des territoires de faible densité, et que ces territoires représentent 41 % de la population (Commissariat général à l'égalité des territoires - CGET, 2015). Ils sont réputés comme étant faiblement dotés en facteurs d'innovation (regroupant selon l'OCDE une

concentration de talents, des structures R&D, des réseaux de transport et de communication, un réseau de compétences et de partenaires etc.). Il est ainsi possible de dénombrer 1915 intercommunalités (sur un total de 2 127 en France), parmi lesquelles on trouve 498 pôles urbains (petits et moyens), 742 espaces péri-urbains et 675 espaces ruraux (Brenet *et al.*, 2019). Selon l'INSEE (2019), la faible densité démographique et la faible dynamique de l'emploi font de ces territoires des zones de déprise, accentuant les fractures territoriales avec les territoires à forte densité démographique et/ou à forte dynamique de l'emploi. De plus, la CGET souligne les problématiques liées à la très faible densité : faible proportion de jeunes, vieillissement, déserts médicaux, difficulté d'accès aux services publics et à la culture, réseaux de communication et de transport limités, cadres et des professions intellectuelles supérieures sous-représentées, difficultés d'accès à l'emploi (CGET, 2015 ; Clémence, 2018).

Toujours selon le CGET (2015), les territoires à faible densité peuvent actionner différents leviers parmi lesquels l'appui sur des « catalyseurs de l'innovation », la révélation des potentiels et la mise en réseau des acteurs pertinents, la capacité d'un territoire à définir une stratégie fédératrice de long terme, l'existence de modes d'organisation collectifs promouvant un alignement des intérêts ainsi que la mobilisation effective des acteurs locaux (Brenet *et al.*, 2019). C'est ainsi que de nombreux acteurs publics et privés appellent aujourd'hui à un développement des territoires plus équilibré, soutenable et inclusif (*ibid.*, 2019). Ainsi, la question de l'attractivité et la fidélisation des talents apparaît « encore plus décisive » pour les territoires de montagne. Principalement appréhendée du côté des organisations, le management global des talents doit également être appréhendé au niveau des territoires. En effet, comme l'indique l'article de Loufrani-Fedida et Saint-Germes (2015), le territoire apparaît comme une nouvelle perspective d'étude des processus et pratiques du management global des talents. Au-delà des trois niveaux d'analyse individuel, organisationnel et institutionnel/sociétal plus traditionnels (Al Ariss *et al.*, 2014), le territoire apparaît comme un quatrième niveau d'analyse et d'étude des processus et pratiques de management global des talents tout à fait intéressant à approfondir (Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2015).

Après avoir présenté le défi RH majeur représenté par l'attractivité et la fidélisation des talents pour les territoires de montagne et la nécessité d'une approche territoriale, nous allons plus spécifiquement nous intéresser à la question des télétravailleurs au sein de ces territoires.

1.2. Les territoires de montagne au défi de l'attractivité et de la fidélisation des télétravailleurs

Nous allons présenter dans cette première sous-partie le télétravail, ses définitions, enjeux et spécificités, pour le télétravailleur et l'organisation.

1.2.1. Télétravail : définitions, enjeux et spécificités

Le télétravail s'est fortement développé dans des organisations où il n'était pas attendu dans le passé (Robinson, 2020). Il est habituellement décrit comme étant la flexibilité de travailler à n'importe quel endroit et n'importe quand (Kurland et Bailey, 1999). En France, de nombreux

textes se sont succédé : rapport Breton (Breton, 1994), accord-cadre européen, Accord National Interprofessionnel, loi Warsmann, etc. jusqu'aux ordonnances Macron de 2017, définissant le télétravail comme « *toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication. Le télétravail est mis en place dans le cadre d'un accord collectif ou, à défaut, dans le cadre d'une charte élaborée par l'employeur après avis du comité social économique, s'il existe* » (Ordonnance relative à la prévisibilité et à la sécurisation des relations de travail, publiée au Journal officiel du 23 septembre 2017).

Le télétravail présente des avantages et des inconvénients, tant pour le salarié que pour son employeur. Au niveau des avantages pour le salarié, la réduction du temps passé dans les transports, réduisant fatigue et coûts de transport (Heinonen et Weber, 1998 ; Taskin, 2003 ; Scaillerez et Tremblay, 2016), la possibilité d'ajustement des temps sociaux et de meilleur équilibre vie professionnelle/vie privée), une plus grande autonomie dans la gestion du temps (Taskin, 2003) sont régulièrement cités. En effet, le télétravail permet au télétravailleur d'ajuster ses périodes de travail en pouvant mettre de côté de potentielles contraintes spatiales comme le fait de devoir se trouver au bureau pendant une plage horaire bien précise (CEBR, 2018). Pour l'organisation, la hausse de la productivité (salariés plus réactifs, moins de « temps perdu »), la réduction de l'empreinte carbone et des coûts immobiliers constituent des avantages indéniables. En effet, la réduction de l'empreinte écologique peut motiver l'entreprise à opter pour ce genre de pratiques et donc avoir un impact sociétal positif (ex : réduction des trajets, pollution) (Ajzen *et al.*, 2015). De plus, le télétravail peut permettre de favoriser une culture d'entreprise basée sur la confiance, et avoir des conséquences positives sur les interactions entre le personnel et sur la réputation de l'entreprise, augmentant son attractivité et diminuant potentiellement les taux d'absentéisme et de démission (Bick *et al.*, 2020). Aussi, certains travaux avancent que la crise du COVID-19 a resserré les liens, du fait du travail à domicile, les employés ont montré à leurs collègues ou, même parfois, à leurs clients une face d'eux-mêmes qu'ils n'avaient pas l'habitude de montrer au bureau. Cette transparence peut avoir un impact positif sur la confiance entre ces différents acteurs (Robinson, 2020).

Les inconvénients pour les salariés peuvent être toutefois nombreux (Vayre, 2019) : risque d'isolement, voire de « névrose » ; augmentation du temps réel et de la charge réelle du travail (suppression des temps de pause, des temps informels, de « souffle ») ; sentiment d'appartenance menacé, risque d'atomisation des collectifs de travail ; accroissement du phénomène de *blurring*, c'est-à-dire de flou entre la sphère professionnelle et la sphère privée (Dumas et Ruiller, 2014). Du côté de l'organisation, la capacité de contrôle moindre (Lallé, 1999) et l'impossibilité d'instaurer le télétravail sans devoir repenser en profondeur l'organisation du travail peuvent constituer certaines difficultés. C'est ainsi que ce nouveau mode de fonctionnement va être étroitement lié à de nouvelles pratiques managériales d'autorité afin de pouvoir en tirer les bénéfices attendus et d'en éviter les dérives (Taskin, 2006 ; Fernandez *et al.*, 2014). D'autres risques peuvent émerger : risques psychosociaux (RPS), addictions, sur-contrôle de l'entreprise, notamment électronique (compensant l'impossibilité d'un contrôle physique), sur-investissement des salariés en quête de reconnaissance (hyper-connexion), non-prise en charge du coût des équipements de travail à distance, Troubles Musculo-Squelettiques (TMS) (Vayre, 2019).

1.2.2. Le télétravail : une opportunité pour les territoires de montagne ?

Ces dernières années, les investissements dans la fibre optique et la 4G/5G ont amélioré l'accessibilité à internet, notamment dans les territoires les plus enclavés. Si cette amélioration du réseau a facilité la connexion des personnes entre elles, elle leur a aussi permis de s'éloigner progressivement des villes. En effet, avec une meilleure connexion internet, même à distance, quand cela était possible, certaines organisations ont profité de cette nouvelle liberté pour délocaliser une partie de leur activité. Tout cela a notamment contribué au développement des espaces de *coworking*¹ (Capdevilla, 2021), la crise sanitaire du COVID-19 ayant ensuite accéléré ce processus (Akhavan *et al.*, 2021).

La question de la fracture numérique est également à prendre en compte. Car, bien qu'internet soit disponible dans la plupart des endroits, sa qualité est parfois insuffisante afin de satisfaire la demande des télétravailleurs (Deloitte, 2019). Ce constat est à prendre en compte sérieusement dans l'étude du télétravail, de ses évolutions et de sa mise en œuvre opérationnelle. D'autre part, les entreprises ne sont pas toutes égales face à la diffusion d'internet, du numérique et de leurs outils. Certaines études ont participé à montrer que le niveau d'adoption des NTIC était tout à fait inégal d'une entreprise à l'autre : à titre d'exemple, le niveau d'adoption NTIC plus faible dans les TPE (très petites entreprises) que dans les autres entreprises (Smallbone *et al.*, 2002). Les individus ne sont pas non plus tous égaux face à l'adoption des NTIC. L'illectronisme est donc aussi un des enjeux du déploiement du télétravail, notamment dans les zones rurales (Kesteman, 2020 ; Argouarc'h et Essaïeh, 2023).

Dans ce contexte, l'attractivité et la fidélisation des télétravailleurs représentent un enjeu et une opportunité décisifs pour les territoires de montagne. Ces derniers doivent ainsi développer de nouvelles pratiques et de nouveaux processus adaptés aux spécificités des télétravailleurs, qu'il conviendra de mieux comprendre. Ces pratiques et processus pourront porter tant sur leur logique de réflexion que leur logique d'action, leur nouveau rapport au travail, comprendre les éventuelles spécificités des télétravailleurs en territoires de montagne, leur rapport à ces territoires, les dispositifs facilitant leur venue et leur fidélisation ainsi que les freins ou les leviers éventuels.

Nous retiendrons donc pour problématique de recherche la question suivante :

Comment améliorer la capacité des territoires de montagne à attirer et fidéliser les télétravailleurs ?

¹ Dans le *Journal Officiel* du 5 août 2016, la commission d'enrichissement de la langue française définit le coworking (cotravail) comme un « mode de travail consistant, pour des professionnels indépendants, à partager espace, poste de travail, expérience ou compétences » (p. 138).

2. Méthodologie de la recherche

Nous présenterons dans cette seconde partie notre terrain de recherche (2.1), notre posture et démarche de recherche (2.2), ainsi que notre méthode de recueil de données (2.3) et d'analyse de données (2.4).

2.1. Présentation de notre terrain de recherche

Cette étude s'inscrit dans le cadre d'un projet européen financé par un programme Interreg, programme qui a pour vocation de financer des réflexions autour de problématiques communes des territoires de l'Arc Alpin (voir encadré pour davantage de détails). Sujet à des problématiques propres aux régions montagneuses, le territoire étudié a été retenu dans le cadre de ce projet plus large car il a besoin de trouver des solutions au vieillissement et à l'exode de sa population. Certaines de ces solutions peuvent, à notre sens, se trouver dans l'attrait des télétravailleurs et dans la compréhension de ces derniers.

Cette coopération transnationale européenne, pour réaliser ces projets, mêle des acteurs universitaires, des acteurs publics et des acteurs privés dans le but de proposer des solutions communes à mettre en place dans les Alpes afin d'améliorer la qualité de vie de ses habitants. Ce programme s'étend des départements frontaliers et montagneux de l'Est de la France jusqu'à l'Autriche en passant par le Sud de l'Allemagne et le Nord de l'Italie.

Notre projet a pour objectif d'élaborer des solutions pour attirer de nouveaux habitants permanents dans des territoires montagneux en déprise démographique grâce aux opportunités que peuvent offrir les nouvelles formes de travail. Pour ce faire, trois terrains d'étude ont été retenus : le Val d'Aoste en Italie, le Vorarlberg en Autriche et le territoire du Pôle d'Équilibre Territorial et Rural (PETR) du Briançonnais, Ecrins, Guillestrois-Queyras. Sur chaque terrain, travaillent en coopération une université locale et une organisation territoriale. En France, notre université et une association territoriale alpine travaillent conjointement afin de codesigner des solutions.

Notre terrain d'étude, celui du PETR, regroupe 36 communes et abrite environ 35 000 habitants. Le caractère montagneux et la beauté de ce territoire attirent chaque année de nombreux touristes favorisant l'activité économique. Malgré cela, il subit un vieillissement ainsi qu'une légère baisse de population. Ce phénomène est accentué par une saisonnalité marquée, ralentissant le développement du territoire. En effet, 80% des logements sont des résidences secondaires, entraînant des prix de l'immobilier particulièrement élevés pouvant décourager des individus voulant s'installer sur le territoire le rendant très peu dynamique en intersaison.

Il reste convenablement doté en infrastructures de réseau de communication à haut débit avec la plupart des bâtiments qui sont couverts par la 4G et le déploiement croissant de la fibre ainsi que de la 5G. De plus, l'existence de lignes de transports en commun vers des pôles urbains comme Grenoble, Turin ou Marseille rendent le territoire, malgré l'enclavement géographique, connecté avec le reste du monde.

Ce territoire reculé fait face à des problématiques démographiques spécifiques qui peuvent trouver certaines réponses dans les nouvelles formes de travail que sont le travail hybride et les bureaux satellites.

Encadré 1 - Présentation du projet AlpSatellites et du territoire étudié

2.2. Une démarche de recherche empirique itérative

Cette proposition de communication s'inscrit dans un projet de recherche Interreg Alpine Space pluridisciplinaire et international. Ce projet combine deux types d'acteurs : des académiques et des acteurs du territoire (citoyens, associations, collectivités territoriales). Aussi, le travail réalisé est collaboratif et les attendus sont doubles : des contributions scientifiques et des propositions opérationnelles sont visées, avec l'accélération de la mise en œuvre de solutions pérennes pour favoriser l'implantation et la stabilisation de nouveaux résidents télétravailleurs (figure 1).

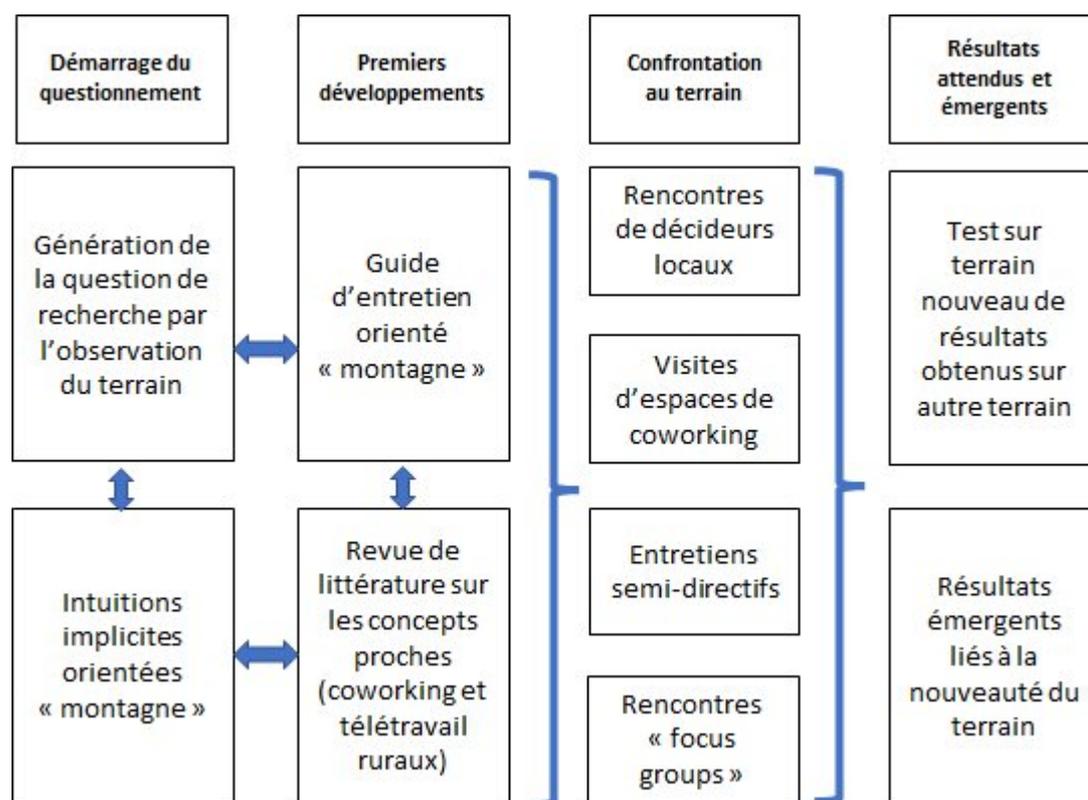


Figure 1 - Démarche itérative de recherche

Pour ce faire, la démarche adoptée est qualitative, puisque les « données » à construire, à récolter et à traiter sont les interprétations des acteurs rencontrés.

2.3. Méthode de recueil des données

Débutée en février 2023, la collecte d'informations empiriques passe par trois grandes méthodes de recueil de données, mobilisées en parallèle. (1) À ce jour, ont été réalisés 19 entretiens semi-directifs avec trois catégories d'interlocuteurs : des télétravailleurs (14 entretiens), des hôtes/gérants d'espaces de *coworking* (4 entretiens) et des personnes impliquées dans des dispositifs d'accompagnement (1 entretien). (2) S'y sont ajoutées 3 rencontres d'environ 2h ayant mobilisé 42 personnes organisées en deux temps : (a) des *focus groups* (au sens d'« entretien collectif » de Baumart *et al*, 2014, p.276-277) pilotés par des animateurs de l'un de nos partenaires

terrain d'une durée de 3 x 20 minutes par groupe pour chacune des trois thématiques abordées (observation non participante) - ou 1 x 1h (selon le format adopté), et (b) des échanges informels en plénière (observation participante) non enregistrés mais qui ont permis des prises de notes qui sont aussi venues nourrir les résultats (Baumart *et al* , 2014, p.277-280). Les données collectées grâce à des enregistrements sont présentées dans le tableau 2 ci-après.

<i>Méthodes de recueil de données</i>	<i>Types d'individus</i>	<i>Quantités</i>	<i>Durées d'enregistrement</i>
<i>Entretiens semi-directifs</i>	Télétravailleurs	14	12h45
	Hôtes/gérants d'espaces de <i>coworking</i>	4	3h
	Dispositif d'accompagnement	1	50 min
<i>Focus Groups</i>	Télétravailleurs, élus, hôtes d'espaces de <i>coworking</i> , responsables d'offices de tourisme, dirigeants d'entreprises, etc.	19	7h
Total	Les acteurs de l'écosystème étudié	38	23h35

Tableau 2 - Données enregistrées (élaboration personnelle)

Les *focus groups* se sont déroulés sur 3 tables avec chacune une question à laquelle, tour à tour, des groupes de 4 à 6 personnes ont tenté de répondre. Le tableau 3 ci-après présente les différents profils des personnes impliquées dans les *focus groups*.

	<i>1ère session de focus groups</i>	<i>2ème session de focus groups</i>	<i>Dernier focus group</i>
<i>Télétravailleurs</i>	3	9	2
<i>Elus locaux</i>	4	3	-
<i>Acteurs socio-professionnels</i>	2	1	-
<i>Gérants espaces de coworking</i>	1	2	2

Tableau 3 - Personnes impliquées dans les *focus groups* (élaboration personnelle)

Les observations non-participantes ont consisté en la participation à diverses réunions non-enregistrées (ex : rencontres avec des élus, prises d'informations par téléphone, etc.). (3) En parallèle, a été menée une analyse documentaire sur les territoires, tant descriptive (démographie, économie, équipement, etc.) que prospective sur les enjeux actuels et futurs (rupture climatique, choix politiques, évolutions réglementaires, etc.).

2.4. Méthode d'analyse des données

Après avoir collecté les données, nous avons procédé à la retranscription des entretiens et des enregistrements réalisés lors des différents *focus groups* qui se sont déroulés en parallèle par le biais de rencontres territoriales. L'analyse du contenu des « *communications* » selon Bardin (1977), c'est à dire du contenu des entretiens et des observations participantes et non participantes, l'analyse croisée de la documentation disponible sur internet ainsi que celle mise à notre disposition nous ont permis, en triangulant données primaires et secondaires, d'envisager différents éléments de réponse (qui seront mis en lumière dans la partie suivante) sur les questions de capacité d'attractivité et de fidélisation des territoires de montagne pour les télétravailleurs. L'ensemble des données a été codé via un guide réalisé à partir des éléments identifiés dans la littérature. Un codage thématique (Blanc *et al*, 2014, p.556) a été réalisé et a permis de répondre à nos questions initiales ainsi que l'émergence de nouveaux résultats. Les données collectées et codées ont été conservées dans un fichier excel. Nous avons élaboré un outil de codage unique grâce auquel nous avons pu trier les verbatims par thématique (selon les codes identifiés et émergents) avant de les trier par sous-thématiques (sous codes émergents) dans une logique d'interprétation du discours via des *verbatim*. L'outil permet donc, à la fois, de repérer toutes les données qualitatives relatives à chaque code mais aussi de faire émerger, le cas échéant, de nouveaux codes.

3. Premiers résultats

Pour rappel, notre problématique de recherche est la suivante : *comment améliorer la capacité des territoires de montagne à attirer et fidéliser les télétravailleurs ?*

Dans cette section, nous présentons d'abord les caractéristiques et les besoins spécifiques des télétravailleurs des territoires de montagne (3.1.). Trois éléments sont ensuite identifiés qui semblent centraux dans les trajectoires des télétravailleurs rencontrés : l'importance de l'expérience passée du télétravailleur avec le territoire (3.2.), le rôle de facilitateurs que peuvent jouer les tiers-lieux tels que les espaces de *coworking* ou les démarches d'accompagnement des télétravailleurs (3.3.) et le cas spécifique des couples à double carrière (3.4.).

Deux niveaux de résultats sont présentés : attendus et émergents. Attendus puisque les caractéristiques et les besoins des télétravailleurs des territoires de montagnes pourront venir nourrir les études déjà réalisées sur les télétravailleurs et mettre en perspective la connaissance actuelle au regard de la spécificité du territoire étudié. Émergents puisque les formats de collecte de données qualitatives adoptés nous ont permis de faire ressortir des résultats originaux dans ce contexte particulier encore peu documenté.

Les éléments présentés plus en détail ci-après proposent, en partie, d'expliquer les facteurs favorisant la venue et la fidélisation des télétravailleurs dans ces territoires en les mettant dans une situation qui peut être qualifiée de favorable. Des *verbatim* issus des entretiens et des observations réalisés seront utilisés pour faire la preuve des résultats proposés. À titre informatif, les entretiens réalisés auprès de télétravailleurs sont numérotés de T1 à T14, ceux des hôtes de H1 à H4 et celui

de la démarche d'accompagnement F1. Les *focus groups* sont numérotés de R1 à R19. D'autres éléments de résultat seront aussi avancés par interprétation des attitudes et du vocabulaire utilisés et observés lors des différents échanges.

3.1. Connaître les caractéristiques et les besoins spécifiques des télétravailleurs au sein des territoires de montagne

Pour comprendre comment les territoires peuvent attirer et fidéliser les télétravailleurs des territoires de montagnes, nous avons, dans un premier temps, observé leurs caractéristiques (3.1.1.), leurs besoins (3.1.2.) et, finalement, nous nous sommes questionnés sur leur intégration et leur sentiment d'appartenance à ces territoires (3.1.3.). Nous verrons que le profil du télétravailleur en territoires de montagne est particulier. Aussi, l'attirer et le fidéliser passe par des ressorts classiquement observés dans d'autres territoires plus « classiques », mais aussi par des ressorts spécifiques à la montagne.

3.1.1. Observer leurs caractéristiques (situation familiale, statut professionnel, niveau d'études, qualifications, etc.)

Grâce aux entretiens réalisés, nous avons pu noter que, dans le territoire étudié, les télétravailleurs sont « *davantage de célibataires* » (F1), ou, moins fréquemment, « *des familles avec enfants ou des couples avec projets d'enfant à court ou moyen terme* » (F1). D'un point de vue professionnel, il s'agit généralement de personnes ayant fait des études de « *journalisme* » (T13) ou autre, avec des métiers que l'on peut qualifier d'intellectuels comme « *architecte* » (T13). Leur statut est le plus souvent celui d'« *auto-entrepreneur* » (T1, T13). Nous avons également pu observer que les télétravailleurs établis dans des territoires de montagnes peuvent avoir plusieurs activités (pas forcément en télétravail). À titre d'exemple, un télétravailleur nous a confié : « *Je suis aussi vendeur dans une librairie* » (T13). Il nous a aussi expliqué que la personne avec laquelle il partage son bureau dans un espace de *coworking* s'absente plusieurs jours par semaine puisqu'elle est accompagnatrice en montagne avant de conclure en disant : « *On a des profils qui jonglent assez entre les activités* » (T13).

Le cas plus particulier des « nomades digitaux » est aussi à noter. Ces « *personnalités vraiment intéressantes qui viennent d'un peu partout sur la planète* » (H1) n'ont plus seulement « *une maison à eux, ils commencent à multiplier les « chez soi »* » (H1). Certains sont « *complètement nomades* » (H1), d'autres ont « *une maison mais ne veulent pas y rester tout le temps* » (H1) par exemple. Mais globalement, il s'agit de télétravailleurs qui ne restent pas longtemps au même endroit et, dans le territoire de montagne étudié, ils ne restent généralement « *pas plus de 6 mois* » (H1). Le schéma classique tendant même plus vers des périodes de séjour assez courtes : « *Quelqu'un qui vient 2-3 mois, qui part 1 mois, qui revient 2-3 mois qui part 2 mois* » (H1). La différence majeure par rapport à d'autres territoires, c'est que ces télétravailleurs passent finalement « *la plupart de leur temps* » (H1) sur le territoire en question.

Si, au travers des différents entretiens et observations réalisés nous arrivons à dessiner l'ébauche d'une caractérisation des télétravailleurs, force est de constater que la plupart du temps, les individus, et les télétravailleurs eux-mêmes, ont souvent du mal à se mettre d'accord sur une définition du télétravail. Lors des différents *focus groups*, une des questions abordées était : « *Qu'est ce que le travail à distance ?* ». C'est cette question d'introduction pour laquelle les individus ont tout compte fait répondu (individuellement ou collectivement) les choses les plus éloignées (d'un individu à l'autre mais aussi d'un groupe à l'autre en fonction de la composition du groupe). Certains individus dans la même situation ne vont ainsi peut-être pas tous les deux se considérer comme des télétravailleurs. Finalement, la définition même de la notion de « télétravailleurs » reste complexe et ce, notamment car « *il y a des gens qui font juste quelques semaines et de l'autre côté du spectre il y a des gens qui ne font que ça* » (H1) mais aussi car le télétravail peut prendre différentes formes (travail de la maison, travail numérique, etc.).

Concernant les raisons principales qui ont pu les amener ou leur permettre d'être dans la situation dans laquelle ils sont aujourd'hui, c'est à dire travailler depuis un territoire de montagne, on note d'abord une « *évolution des envies des franciliens de moins être dans des grandes villes* » (F1). En effet, le lien entre télétravail en territoire de montagne et exode urbain ressort de plusieurs entretiens et des observations que nous avons pu réaliser. Aussi, certains interviewés nous ont confié avoir eu du mal à trouver un emploi, ce qui les a finalement amenés à changer de territoire et/ou à adopter le télétravail, voire même à créer leur emploi : « *au départ je cherchais vraiment un boulot de salariée sur le territoire pour avoir des collègues en physique mais il n'y a pas d'offre dans mon domaine donc j'ai créé mon emploi* » (T1). Certains emplois, *a priori*, amèneraient certains travailleurs à se projeter plus facilement dans une nouvelle forme d'organisation du travail comme le télétravail car certains métiers « *peuvent être faits complètement à distance* » (H1). Cependant, ces mêmes individus concèdent que, si leur travail s'adapte facilement au télétravail, avoir de l'ancienneté dans son métier est primordial avant de se lancer dans ce type d'expériences : « *travailler tout de suite tout seul de chez soi c'est compliqué à moins d'être vraiment sûr de ce qu'on veut et de comment ça se fait* » (T13).

Aussi, depuis la crise du Covid-19, il apparaît que les « *profils des télétravailleurs se diversifient un peu* » (F1) et cette évolution semble positive comme nous l'explique les hôtes d'un espace de *co-living* : « *on a beaucoup de gens qui nous envoient des messages, quand on a commencé, il y en avait 2-3, aujourd'hui il doit y en avoir une dizaine* » (H1). En parallèle, ce sujet fait, depuis peu, l'objet d'une certaine mise en lumière dans la presse, les médias, y compris sur le territoire concerné (ex : « *Télétravailler en montagne, c'est facile avec les espaces de coworking* », in. Le Dauphiné Libéré). Ici comme ailleurs, le Covid a également permis la diffusion de cette pratique dans les organisations puisque les changements produits par la crise ont permis de « *montrer que ça marchait* » (T13). Même si le phénomène a émergé avant la crise sanitaire, force est de constater que celle-ci a impacté son évolution de façon positive car « *c'était déjà en train d'émerger avant le covid* » (T13). Depuis le Covid, les organismes qui accompagnent les télétravailleurs dans leurs démarches notent « *une bonne évolution des demandes* » (F1).

Attention toutefois, il semblerait que certaines entreprises restent encore réticentes à ce que leurs salariés télétravaillent puisque, par exemple, « *certains managers préfèrent voir les gens en vrai* » (H1) et que le travail ne s'ouvre pas non plus à tous types de profils : « *Au niveau de la fréquentation, on a toujours le même type de profil* » (H1).

3.1.2. Identifier leurs besoins (matériels, personnels, etc.)

Ces besoins peuvent être intrinsèques (liés à la volonté interne du salarié et à son plaisir) ou extrinsèques (réalisation des tâches associée aux incitations et à la surveillance). Dans leurs discours, les personnes interrogées restent très centrées sur les éléments extrinsèques de leur travail, les éléments intrinsèques étant peu évoqués. L'interprétation la plus plausible est que ces derniers éléments ne posent pas question, ni problème et jouent peu dans les décisions d'installation sur le territoire.

Parmi les besoins extrinsèques exprimés par les télétravailleurs rencontrés, on note en premier lieu des besoins liés à l'environnement souhaité pour le lieu de vie/travail. À ce titre, deux éléments priment : la taille du territoire et la proximité avec la nature. Les télétravailleurs des territoires de montagne souhaitent, en effet, vivre dans un territoire à « *taille humaine* » (F1) et proche de la nature pour « *avoir de l'espace* » (F1), pour avoir des « *possibilités après le travail* » (F1). En ce qui concerne leur qualité de vie, les télétravailleurs que nous avons interrogés veulent vivre dans un environnement sain « *avec moins de pollution, plus sécurisé* » (F1), qui permette aussi un bon équilibre entre la vie et le travail. L'une d'entre-eux nous expliquait notamment que « *par rapport à d'autres couples, on peut se voir le temps du midi mais c'est vrai que ça donne plus d'occasion de se voir pas forcément sur un temps de couple* » (T1). Ils souhaitent donc aussi avoir plus de temps « *pour la vie personnelle* » (F1), « *faire du sport* » (F1), « *construire une petite vie en dehors de la vie professionnelle* » (F1) et passer plus de temps avec les membres de leur famille en gagnant sur le « *temps de transport* » (F1) notamment. Ces deux premiers éléments (environnement et qualité de vie) sont évoqués dans l'ensemble des discours. Certains télétravailleurs parlent d'« *une prise de conscience des enjeux climatiques et environnementaux* » (F1). Aussi, il semble que de nouvelles valeurs écologiques majoritairement partagées par les télétravailleurs que nous avons pu rencontrer (T1, T3, H1) participent à modifier leurs besoins et attentes quant à leur lieu de vie. La fondatrice d'une démarche d'accompagnement pour télétravailleur nous a d'ailleurs indiqué que les télétravailleurs veulent « *avoir une vie qui est plus en phase avec les valeurs et les tendances actuelles parce qu'ils ont besoin d'autre chose à un moment de leur vie* » (F1).

D'un point de vue professionnel, les télétravailleurs des territoires de montagne ont aussi des besoins puisqu'ils expriment, par exemple, la volonté de garder un certain « *confort d'emploi* » (F1), voire un certain niveau de salaire grâce à leur emploi « *parisien* » (F1) malgré leur nouveau choix de lieu de vie. Pour ce qui est du matériel, les télétravailleurs des territoires de montagnes ont principalement besoin de se loger, donc d'« *avoir de l'immobilier plus accessible* » (F1), et de disposer d'« *une connexion internet* » (T13) et d'un « *petit bout de bureau* » (T13). Pour ce qui est de la connexion internet, il est à noter que, si certains souhaitent « *un bon réseau* » (F1), suivant l'activité occupée par le télétravailleur, il n'est pas nécessaire que la connexion soit hyper performante : « *Après d'autres travaillent sur des films avec montage etc. il faut du débit mais moi pour ce que je fais ça va* » (T13). En revanche, si tous n'ont pas besoin d'une connexion très haut débit, la connexion reste le critère le plus souvent abordé dans les entretiens et les *focus groups* lorsque l'on demande ce qui est important pour un télétravailleur (H1, T13, F1, R13). Pour ce qui est de la fibre, elle reste un facteur d'attractivité des télétravailleurs important comme en témoignent deux hôtes d'un espace de *coliving*² : « *on a déjà eu des demandes de gens qui*

² Le *coliving* est à la fois un lieu de travail et un lieu d'habitation.

demandaient quel modem on avait et avant qu'on ait la fibre, on disait on n'a pas la fibre mais c'est trop peu pour eux » (H1).

Les télétravailleurs des territoires de montagne ont aussi besoin de se déplacer. Ils ont alors généralement besoin d'être « *proches* » (F1) d'une métropole. Cette proximité est plus souvent abordée via le temps de transport nécessaire pour s'y rendre. Dans les déplacements quotidiens l'idée est d'ailleurs aussi de gagner le maximum de temps possible. Ces moments peuvent pour certains aussi se présenter comme l'occasion de créer une « *coupure* » (T1) zen ou sportive, autre que la voiture par exemple (ex : vélo, marche, etc.). Enfin, les télétravailleurs établis dans des territoires de montagne ont besoin que les membres de leur famille et leurs amis puissent leur rendre visite facilement, surtout lorsqu'ils ont des enfants : « *c'est un gros soutien les grands parents quand t'as des enfants et je pense que la fatigue qu'on a en ce moment, si on avait les grands parents à proximité on pourrait se reposer plus sur eux et c'est soulageant* » (T1), « *mes parents sont à 6h de voiture, on se voit beaucoup moins qu'avant, le père Raph est à Grenoble et c'est vrai que quand t'as des enfants, c'est cool qu'il y ait des grands parents* » (T1).

Aussi, les télétravailleurs ont besoin de lien social. Ce lien social peut venir de l'entourage ou des collègues de travail. Dans le cas de figure du télétravail dans les territoires de montagne, les télétravailleurs concernés ont besoin de « *structures qui permettent de ne pas être isolés* » (F1), « *manger avec des gens* » (T13) et de « *trucs officieux* » (T13) ou du « *côté informel* » (T13) que permettent les échanges sociaux physiques (discussions libres, machine à café, etc.).

Pour finir, de nombreux télétravailleurs interrogés ont exprimé un réel besoin de liberté. Pour eux, il devient important de ne pas être « *contraint par des horaires* » (T1) et de ne pas avoir de « *verrou* » (T1) quant à l'opportunité de changer de lieu de vie à l'avenir.

3.1.3. Étudier le niveau d'intégration et le sentiment d'appartenance

Nous avons pu apprécier à différents niveaux l'intégration et le sentiment d'appartenance des télétravailleurs en territoires de montagne. Se sentir intégré pour un télétravailleur, cela veut dire : « *s'investir* » (T13) localement autrement que professionnellement, « *participer économiquement* » (T3), se sentir bien, « *se faire des amis* » (T3) et « *créer du lien* » (T2), être accueilli, « *être identifié* » (T2), s'intéresser, etc.

Toutefois, il ressort des entretiens que ces territoires n'offrent pas particulièrement aux télétravailleurs l'opportunité de se sentir intégré à une communauté de télétravailleurs « *il y a une communauté au bureau mais pas reliée à d'autres* » (T13). En revanche, lorsqu'ils utilisent des lieux de travail de type « *espace de coworking* », il semble qu'ils peuvent « *créer du lien* » (T3) et « *se créer un réseau* » (F1). En dehors de leur lieu de travail, les télétravailleurs installés dans ces territoires tendent à être plutôt actifs dans le milieu associatif, ce qui leur permet de pouvoir se « *sentir appartenir* » (T1) à différents groupes sportifs, de discussion ou autres. Pour eux, cela semble important puisque certains reconnaissent même se forcer à intégrer des associations dans le but de s'intégrer plus facilement et de se « *sentir appartenir à un territoire* » (T1).

Certains citent leur situation professionnelle de télétravailleur comme handicapante dans le processus d'intégration dans le territoire. Lorsque l'on leur demande, au contraire, les facilités

qu'ils ont pu avoir à s'intégrer, ils témoignent généralement du rôle de leur personnalité comme la « sociabilité » (T3) dans ce processus.

3.2. Considérer l'expérience passée du télétravailleur

Afin de comprendre les raisons qui poussent les télétravailleurs à venir s'installer dans un territoire de montagne, nous avons étudié la trajectoire passée des nouveaux télétravailleurs venus s'installer à la montagne. Ce travail a pu être réalisé à travers des questions visant à identifier certains éléments caractéristiques de leur vie passée pouvant expliquer (1) le fait qu'ils aient choisi de télétravailler ou (2) leur présence sur le territoire choisi au détriment d'autres lieux. Les télétravailleurs ayant choisi de vivre à la montagne ont, dans la plupart des cas, déjà vécu l'expérience du télétravail et/ou du travail à distance lors de leurs expériences de vie passées (3.2.1.). Quasiment tous avaient déjà vécu sur le territoire, s'y étaient déjà arrêtés, même de façon très rapide, ou avaient déjà un lien avec le territoire (3.2.2.).

3.2.1. Connaître leurs anciennes expériences de travail et/ou de voyage

À plusieurs reprises, nos échanges et nos phases d'observation nous ont amenés à constater que les télétravailleurs qui ont choisi de télétravailler depuis un territoire de montagne ont souvent eu plusieurs activités que l'on pourrait assimiler à du télétravail ou du travail à distance par le passé. Qu'il s'agisse de travail hybride ou de travail à domicile pendant les périodes de confinement, pour une grande majorité d'entre eux, ce choix de vie n'est pas le fruit du hasard, certains évoquent même que c'est un critère de choix d'emploi : « *maintenant quand je regarde les offres d'emploi, je cherche du 100% télétravail* » (T3). Ce choix semble résulter d'une réflexion basée sur le fait qu'à présent, télétravailler est possible, voire facile. Que ce soit à travers leurs études ou via une expérience en tant que salarié, les télétravailleurs qui vivent aujourd'hui à la montagne ont pu bénéficier d'une certaine dose de « *confiance* » (T2) pour se projeter en télétravail, parce que ce n'était pas la première fois qu'il se retrouvait dans ce type de configuration. Même si, pour la plupart, la part de télétravail dans leur vie a grandement augmenté depuis qu'ils travaillent d'un territoire de montagne. Ces premiers résultats nous amènent à considérer l'expérience passée des télétravailleurs en matière de télétravail comme un facteur facilitant la capacité qu'ont les individus à se projeter dans un mode de vie en télétravail à la montagne : « *ça m'a laissé la porte ouverte au télétravail parce que j'avais déjà l'expérience avant* » (T1).

Les expériences de travail passées des télétravailleurs ne semblent pas être les seules responsables de cette capacité qu'ont ces individus à se projeter en télétravail à la montagne. Certains d'entre eux semblent, en effet, considérer que leurs expériences de voyage passées, surtout scolaires (ex : années de césure, ou échanges universitaires) facilitent leur capacité à se projeter et à s'intégrer dans des nouveaux territoires parce qu'ils « *ont acquis cette compétence de savoir s'intégrer autrement que par le travail* » (T1). Ainsi, d'après eux, quand on a « *toujours fonctionné comme ça* » (T1), on sait comment s'y prendre, lorsque l'on doit de nouveau s'intégrer quelque part.

3.2.2. Capitaliser sur leur lien passé avec le territoire

Outre les expériences passées des télétravailleurs, il apparaît également que différents types de liens conditionnent leur venue dans les territoires de montagnes. Nous avons ainsi pu noter que globalement, les télétravailleurs qui s'installent dans ces territoires ont déjà eu l'occasion de le « tester » (H1) par le passé. En effet, la plupart d'entre-eux nous ont indiqué avoir déjà eu l'occasion de passer du temps sur le territoire, lors de vacances, lors de réelles phases de test en télétravail ou lors de périodes de travail saisonnier en station. Visiter une première fois sur le territoire permet de provoquer la décision, ainsi, un télétravailleur (T2) nous confie être déjà venu avec et « *a eu un coup de cœur et on s'est installés ici* ». Un lien familial ou amical peut également être à l'origine d'un « test » du territoire.

Ainsi, les nouveaux télétravailleurs s'installent en territoire de montagne parce qu'ils le connaissent, que ce soit par le biais de la famille, des amis ou des connaissances ou encore par le biais de séjours passés. Ce qui ressort de l'ensemble des entretiens menés et des observations participantes faites, c'est que les télétravailleurs doivent avoir eu l'occasion de tester le territoire avant de venir s'y installer pour le télétravail ou au moins connaître quelqu'un sur place pour minimiser leur prise de risque quant à ce changement de vie prévu.

3.3. Appréhender le rôle des dispositifs facilitateurs : le cas des plateformes d'accompagnement et des espaces de coworking

Les démarches d'accompagnement et les espaces de *coworking/coliving* ont été désignés comme importants pour accompagner les télétravailleurs dans leur démarches de changement de lieu de vie et d'installation sur le territoire retenu. L'accompagnement semble être en mesure de donner aux télétravailleurs l'opportunité de se projeter plus facilement dans le territoire envisagé grâce aux témoignages, conseils et informations qui lui seront partagés (3.3.1.). Les espaces offrent divers services et permettent aux télétravailleurs de répondre à certains de leurs besoins auxquels leur nouveau bassin de vie seul ne saurait répondre (3.3.2.).

3.3.1 Favoriser les démarches d'accompagnement facilitant l'installation

La nécessité d'être accompagné dans une démarche qui consiste à changer complètement de lieu de vie et de mode de fonctionnement pour le travail est un besoin qui a souvent été exprimé par les personnes que nous avons pu rencontrer ou pour lesquelles nous avons pu observer les échanges lors de *focus groups*. En effet, « *être accompagné, peut avoir un fort impact sur les projets de mobilité* » (F1) et à part « *Mon avenir Hautes-Alpes* » (programme du conseil départemental des Hautes-Alpes), aucune démarche ne propose pourtant de répondre à ce besoin identifié à plusieurs reprises sur le territoire concerné. Les télétravailleurs ont même parlé d'un besoin de « *catalyseurs* » (R6) lorsqu'on leur demandait d'imaginer des solutions aux difficultés qu'ils avaient pu rencontrer lors de leur venue. Nous avons alors étudié d'autres démarches qui pourraient jouer ce rôle pour ce type de territoire comme la démarche « *Paris je te quitte* » qui offre aux parisiens l'opportunité de construire un projet de vie en dehors de Paris. Ce type de plateforme accompagne le résident francilien depuis la formulation de son envie de quitter Paris jusqu'à son

installation pour « *accompagner la mobilité et concrétiser les projets* » (F1). Cette démarche intervient en aval de l'envie de partir et permet « *accompagner ceux qui veulent déjà partir de Paris* ». Et ce, notamment, en l'aidant à concevoir un projet de vie liant télétravail et recherche de qualité de vie, tout en l'aidant concrètement dans ses démarches de recherche de logement etc. Le problème reste que le modèle d'affaire de ce type d'organisation repose sur des partenariats entre la plateforme et les territoires, partenariats qui ont un coût non négligeable pour les territoires. Ainsi, les territoires qui ne sont pas clients de la plateforme ne sont pas référencés dans sa base de données, et les personnes qui auraient potentiellement pu être intéressées par ce type de territoire ne pourront pas utiliser les services qu'offre cette démarche.

3.3.2. Utiliser les espaces de coworking pour conserver les télétravailleurs sur le territoire

Les espaces de *coworking* présents dans les territoires de montagne, comme dans les villes, peuvent prendre plusieurs formes. Le terrain étudié présente un nombre relativement réduit d'espaces de *coworking*, mais d'une grande diversité. Cette diversité concerne à la fois le type d'organisation, puisque ces espaces peuvent être des services publics (H2,H3), des associations (l'espace que fréquentent T1, T8 et T13) ou des entreprises (H1), et sont généralement à l'initiative d'acteurs différents (politiques, télétravailleurs etc.) mais aussi le fruit de réflexions différentes (opportunistes, volontaristes, idéalistes, pragmatiques, etc.). Aussi, tous ne sont pas de même taille : certains peuvent accueillir jusqu'à plusieurs dizaines d'individus (H1, H2, H3), comme ceux portés par les villes, alors que d'autres ne proposent que quelques bureaux dans une pièce en *open space* (espace de T1, T8 et T13). Cependant, ce qui distingue réellement les espaces de *coworking* en territoire de montagne par rapport à ceux qu'on pourrait trouver en ville, c'est la mixité des publics accueillis. En effet, là où les usagers des espaces urbains de *coworking* peuvent se permettre de choisir leur lieu de travail car il en existe une multitude, ceux des montagnes vont généralement utiliser le lieu qui leur ressemble le plus ou simplement le lieu disponible. Il ne s'agit alors plus de se réunir par métier/compétence, mais plutôt par valeurs/centres d'intérêt comme nous l'a indiqué une télétravailleuse qui utilise un espace de *coworking* : « *ici tout de suite on a parlé de choses, ce sont des gens qui partagent mes valeurs, avec un côté intellect qui est intéressant, les livres, les podcasts, les BD, on a la librairie aussi. J'ai senti qu'il y avait cette résonance intellectuelle avec un partage de valeurs politiques et humanistes* » (T1).

Ces espaces peuvent aussi jouer sur l'attractivité du territoire dans lequel ils se trouvent. Et pour cause, certains espaces comme Cloud Citadel (H1) sont inclus dans des communautés de nomades digitaux. Le gérant de Cloud Citadel nous confie que certains de leurs clients « *viennent à Briançon pour nous* » (H1), attirant des personnes qui ne connaissaient pas le territoire.

Finalement, en plus de répondre aux besoins généralement identifiés dans les recherches sur les télétravailleurs et les espaces de *coworking*, les espaces de *coworking* très hétéroclites que l'on retrouve dans les territoires de montagnes permettent à leurs usagers de répondre à des besoins spécifiques : ils leur permettent de créer du lien et même de se réunir sous forme de communauté de personnes qui partagent les mêmes valeurs, ce qui est important pour eux puisqu'ils ont parfois tout quitté pour recommencer leur vie dans un nouveau territoire où ils ne connaissent bien souvent personne : « *on s'est dit que ce serait bien de créer un lieu qui permet de rapprocher les gens parce qu'on a besoin des autres pour être plus heureux et ça permet de rencontrer des gens avec qui on*

a les mêmes passions, les mêmes valeurs et avec qui ont peut échanger et tout ce qui est d'évoluer ensemble » (H1). Il est vrai que l' « état d'esprit » (T13) qui y règne est généralement perçu comme différent par leurs usagers puisqu'il y a un « vrai collectif » (T1). Aussi, ils sont perçus comme « peu cher » (T13) contrairement aux espaces de coworking parisiens : « l'image que je me fais des espaces de coworking parisiens c'est tu viens à la journée et c'est super cher » (T1).

3.4. Prendre en compte le cas spécifique des couples à double carrière

Dans le cas où les télétravailleurs interrogés n'étaient pas célibataires, nous avons pu remarquer que le statut du conjoint et sa capacité à télétravailler allaient, entre autre, conditionner le départ du couple vers un nouveau territoire : « il y avait un des deux qui avait trouvé un emploi en entreprise en local et l'autre qui avait la possibilité de télétravailler et de continuer son emploi par ailleurs » (F1). Tout au long de l'étude, il est apparu que certains éléments pouvaient, en effet, faciliter ou, au contraire, ralentir la démarche de changement de lieu de vie pour les couples : « dans un couple, il y en a qui ont du mal à se mettre d'accord sur les territoires qui passe du temps voire des années à dire par là, finalement par là etc » (F1). En effet, la situation matrimoniale s'est révélée importante dans plusieurs entretiens puisqu'elle avait apporté des contraintes supplémentaires dans la démarche de changement de lieu de vie. Souvent, l'emploi du conjoint et, plus particulièrement, sa capacité à pouvoir lui aussi télétravailler, jouent un rôle clé dans ce choix. Nous avons pu identifier trois exemples types de couples ayant emménagé dans un territoire de montagne et dont au moins un des deux serait en télétravail. Dans le premier couple, l'un des partenaires a trouvé un emploi sur le territoire d'accueil tandis que l'autre a la possibilité de télétravailler ; pour le deuxième couple, un partenaire est déjà en télétravail, et les deux personnes ont la volonté de changer de lieu de vie même si l'autre ne télétravaille pas et n'en a peut-être pas la possibilité ; dans le troisième couple, les deux partenaires sont des télétravailleurs et ont souhaité partir ensemble.

Commençons par le couple numéro 1. Lui télétravaillait déjà partiellement lorsqu'il a rencontré sa compagne qui était alors encore étudiante. A la fin de ses études, cette dernière s'est vu offrir un travail loin du lieu de travail de ce premier. Dans ce cas de figure, lui était déjà en télétravail et savait que son métier pouvait être 100% dématérialisé. Il en a profité pour chercher un nouvel emploi, dans le même domaine, mais pour une entreprise qui lui proposerait du 100% télétravail. C'est donc grâce à sa mobilité qu'ils ont pu s'installer dans la ville dans laquelle sa compagne s'était vu offrir un travail. Dans ce cas-là, la mobilité des télétravailleurs et leur choix de lieu de vie sont à mettre en perspective avec l'offre locale en matière d'emploi. Les territoires qui proposent une offre d'emploi alléchante sont donc plus attractifs pour les télétravailleurs dont les compagnons ne télétravailleraient pas et/ou n'auraient pas le moyen de le faire.

Dans le cas du couple numéro 2, lui a commencé à télétravailler quand il s'est rendu compte qu'en tant qu'informaticien, il pouvait travailler chez lui et qu'il n'était alors plus utile de se rendre au bureau tous les jours. A la recherche d'un meilleur cadre de vie, sa femme a décidé de quitter son emploi pour qu'ils puissent partir vivre en montagne tous les deux. Son salaire parisien leur permet facilement de vivre sans que sa compagne ne travaille. Ils ont ainsi pu tout miser sur ce nouveau territoire, où elle a trouvé un travail saisonnier quelques temps après son arrivée. Dans ce cas de figure, le télétravail est l'élément central dans la volonté et la capacité qu'aura un couple ou une

famille à se projeter dans un nouveau territoire parce qu'il garantit au couple un certain niveau de revenus le temps de son installation.

Aussi, lorsqu'un couple de télétravailleur est à la recherche d'un lieu de vie nouveau, comme c'était le cas pour notre troisième couple, le choix du lieu de vie ne dépend plus ni de la capacité de télétravailler des membres du couple ni du risque de perte de revenu que cela pourrait engendrer puisque l'un comme l'autre sont en mesure de télétravailler. Cela suppose évidemment que le travail puisse se faire à 100% en télétravail, sinon le couple pourra se retrouver dans une configuration hybride comme le couple numéro 1.

4. Discussion – Vers une politique globale d'attraction et de fidélisation des télétravailleurs

Notre problématique de recherche posait donc la question des modalités d'attraction et de fidélisation des télétravailleurs par les territoires de montagne. Nos premiers résultats identifient les moyens qui permettent de répondre aux besoins d'amélioration de la capacité de ces territoires.

Nous avons fait un premier état des lieux – certes imparfait – d'un phénomène nouveau et qui s'étend sur les territoires. L'une des questions sous-jacentes à notre réflexion est notamment de voir si les connaissances actuelles sur le télétravail et les espaces de coworking peuvent être étendues à des territoires nouveaux (les territoires de montagne) ou au contraire modifiées pour tenir compte de la spécificité de ces territoires. Dit autrement s'opposent une lecture « universaliste » validant une similarité de comportement du travail à distance ou une lecture « contextualiste », pour laquelle formes et résultats dépendent du contexte (ici géographique). Notre réponse méritera d'être affinée, mais il nous semble qu'une lecture contextualiste prévaut. Nous développons cet argument à la suite.

4.1. Une meilleure compréhension des télétravailleurs des territoires de montagne

Le premier défi est de mieux connaître les caractéristiques et les besoins spécifiques des télétravailleurs. En l'occurrence, ce sont majoritairement des célibataires, des « nomades digitaux », des exilés urbains et des personnes affichant des années d'expérience. Leurs besoins exprimés relèvent largement des besoins dits extrinsèques (environnement du travail, notamment le besoin d'intégration et d'appartenance), les besoins intrinsèques (contenu du travail) étant peu évoqués. Le deuxième défi est de mieux connaître les parcours antérieurs des télétravailleurs actuels car beaucoup « reviennent » télétravailler en montagne suite à une expérience antérieure de relation positive avec le territoire. Troisièmement, les démarches d'accompagnement sont des facteurs facilitateurs de l'installation des télétravailleurs sur le territoire et les espaces de coworking sont des outils de leur stabilisation. Enfin, le cas spécifique des couples à double carrière mérite d'être mieux étudié.

Il conviendra lors de recherches futures d'identifier de manière beaucoup plus précise les logiques de réflexion et d'action des télétravailleurs, leurs processus de décision, leurs sources de motivation pour venir et rester en territoire de montagne, ou, à l'inverse, leurs sources de

détournement empêchant de franchir le pas. Ainsi, les travaux émergents autour des « nomades digitaux » pourront notamment faciliter cette recherche.

4.2. Vers une politique de management des talents territorialisée

Comme nous l'avons souligné en revue de littérature, le système de management global des talents tend à attirer, développer et fidéliser les talents (Tarique et Schuler, 2010 ; Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2015). Une connaissance accrue des télétravailleurs en territoire de montagne permettra de mieux les identifier, les recruter et les intégrer au niveau territorial. Ces talents pourront ainsi jouer un rôle décisif dans l'attractivité globale du territoire. Habituellement opéré au sein des organisations, nous avançons ici l'idée d'un management des talents par et pour le territoire. D'autres travaux pourront être mobilisés à l'avenir : la littérature autour de la socialisation organisationnelle peut être mobilisée dans une adaptation territoriale pour permettre de poursuivre la réflexion en cours.

4.3. Les espaces de coworking comme objets-pivots de la politique d'attractivité

Les espaces sont à l'initiative d'acteurs très différents (associations, communautés de communes, communes, entrepreneurs, etc.) et sont le fruit de réflexions différentes (opportunistes, politiques, entrepreneuriales, etc.). Chacun répond à des besoins spécifiques en étant sur ce territoire. Ce qui les distingue des espaces de coworking urbains tient notamment à leur absence de spécialisation par compétences et tient plutôt à une spécialisation par valeurs partagées.

Le cas spécifique des espaces de *coworking*, mais également de *coliving*, devra figurer au premier rang de notre agenda de recherche, ces espaces apparaissant comme des leviers réels et opérationnels d'attraction et de fidélisation des talents en situation de télétravail dans les zones les plus reculées.

4.4. Limites et perspectives de recherche

Notre recherche, toujours en cours, présente certaines limites inhérentes à un travail adossé à un programme de recherche en cours de réalisation, dont le terme est février 2024.

Le programme de recherche global est vaste, tant la question de la modification des formes de travail est prégnante, qui plus est dans les territoires concernés, pour lesquels ces évolutions sont vitales pour le développement ou le recul de ces territoires. Ici, nous n'avons abordé le sujet que par le prisme du travailleur à distance. Le travail est largement fondé sur la restitution par les télétravailleurs eux-mêmes. Ainsi, les données collectées sont des données interprétées par l'interviewé sur ses actions et réflexions passées, qui ont eu lieu au moment de sa prise de décision de départ, puis d'arrivée dans un territoire nouveau. Cette interprétation n'est donc pas exempte de rationalisation a posteriori.

Aussi, trois orientations sont aujourd'hui nécessaires pour continuer ce travail : concernant le télétravail, (1) focaliser sur d'autres acteurs de la problématique, comme notamment les

décisionnaires politiques territoriaux et/ou les entreprises, et (2) analyser finement le processus lui-même de décision qui a amené le télétravailleur à venir s'installer dans un espace satellite ; concernant la question spécifique des espaces de coworking, réintégrer nos questionnements dans une lecture plus large en fondant notre analyse sur les développements les plus récents en matière d'impacts socio-culturels et économiques de ces espaces sur les régions rurales (Vogl et Akhavan, 2022). Ces prolongements seront donc à mettre en perspective avec les éléments déjà identifiés sur ces tiers lieux particuliers en termes de flexibilité et d'accords constructifs entre entreprises et travailleurs (Bouncken et Reuschl, 2018 ; Gauger et al., 2021), ou encore de transfert de connaissances et d'information (Capdevila, 2013 ; Colleoni et Arvidsson, 2014 ; Papagiannidis et Marikian, 2020).

Conclusion

L'objectif de cet article était d'accroître la compréhension des télétravailleurs des territoires de montagne pour mieux savoir les attirer et les retenir au sein de ces derniers. Nos premiers résultats permettent de mettre en évidence les caractéristiques et besoins des télétravailleurs dans les territoires de montagne, notamment l'importance de l'expérience passée du télétravailleur avec le territoire, le rôle de certains dispositifs comme les espaces de *coworking* dans l'attraction et la fidélisation des télétravailleurs, et le cas spécifique des couples à double carrière. La route est longue avant d'identifier tous les éléments susceptibles d'entrer dans un modèle global, d'autant qu'une bonne partie de l'analyse dépend aussi de la capacité de co-construction de l'objet avec les parties impliquées, les télétravailleurs bien évidemment, mais aussi et surtout les acteurs politiques et sociaux des territoires concernés. En toile de fond, l'évolution des normes de travail et l'évolution des imaginaires des espaces de vie viendront modifier les conceptions du travail à distance et de sa géographie.

Bibliographie

- Ajzen, M., Donis, C., & Taskin, L. (2015). « Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique ». *Gestion 2000*, vol. 32, n° 3, p. 125-147.
- Akhavan, M., Mariotti, I. & Rossi, F. (2021), "The rise of coworking spaces in peripheral and rural areas in Italy", *Territorio - Sezione Open Access*, 97-Supplemento. DOI : <https://doi.org/10.3280/tr2021-097-Supplementooa12925>
- Al Ariss, A., Cascio, W.F., & Paauwe, J. (2014). « Talent management: Current theories and future research directions ». *Journal of World Business*, vol. 49, n° 2, p. 173-179.
- Argouarc'h, J., Essaïeh, D. (2023). Près d'une personne sur six en situation d'illectronisme. *Insee flash Provence-Alpes-Côte d'Azur*, n° 88, mars.
- Arnaud, S., Frimousse, S. & Peretti, J. (2009). « Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux ». *Management & Avenir*, n° 28, p. 294-314. <https://doi.org/10.3917/mav.028.0294>

- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. & Xuereb, J. (2014). Chapitre 9. La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans : Raymond-Alain Thiétart éd., *Méthodes de recherche en management* (p. 261-296). Paris : Dunod.
<https://doi-org.lama.univ-amu.fr/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0261>
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. Paris : Presses universitaires de France.
- Bick, R., Chang, M., Wei Wang, K., & Yu, T. (2020). *A blueprint for remote working: Lessons from China*. Récupéré sur McKinsey Digital :
<https://www.mckinsey.com/businessfunctions/mckinsey-digital/our-insights/a-blueprint-for-remote-working-lessonsfrom-china>
- Blanc, A., Drucker-Godard, C. & Ehlinger, S. (2014). Chapitre 17. Exploitation des données textuelles. Dans : Raymond-Alain Thiétart éd., *Méthodes de recherche en management* (p. 551-573). Paris : Dunod. <https://doi-org.lama.univ-amu.fr/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0551>
- Bléhaut, M., Coulondre, A., & Juillard, C. (2022). *Un exode urbain post-covid? Rapport pour le POPSU et le Réseau Rural Français*, septembre.
- Bouncken, R. B., & Reuschl, A. J. (2018). « Coworking-spaces: how a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship ». *Review of Managerial Science*, vol. 12, p. 317-334.
- Brenet, P., Chabaud, D. & Henrion, C. (2019). Chapitre 8. Créer une dynamique de coopération entrepreneuriale dans un territoire de faible densité : le cas de la Petite Montagne dans le Jura. Dans : Élise Bonneveux éd., *GRH, RSE et emplois: Vers de nouvelles approches inclusives* (p. 173-196). Paris : Vuibert.
- Breton, T. (1994). *Le télétravail en France : Situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques*. Paris : La Documentation Française.
- Capdevila, I. (2013). Knowledge dynamics in localized communities: Coworking spaces as microclusters. *Available at SSRN 2414121*.
- Capdevila, I. (2021). Spatial processes of translation and how coworking diffused from urban to rural environments. The case of Cowocat in Catalonia, Spain. In B. J. Hracs, T. Brydges, T. Haisch, A. Hauge, J. Jansson, & J. Sjöholm, *Culture, Creativity and Economy* (1st ed., p. 95–108). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003197065-8>
- CGET (Commissariat général à l'égalité des territoires), (2015). *Innovation et territoires de faible densité*.
- CEBR. (2018). *Lenovo connect: New ways of working, A report for Lenovo*.
- Clémence, A. (2018). *La petite montagne : réinventer une campagne interstitielle*, Institut d'urbanisme et d'aménagement régional, Aix Marseille Université, Sciences de l'Homme et de la Société.
- Colleoni, E., Rozza, A., & Arvidsson, A. (2014). « Echo chamber or public sphere? Predicting political orientation and measuring political homophily in Twitter using big data ». *Journal of Communication*, vol. 64, n° 2, p. 317-332.
- Dejoux, C., & Thévenet, M. (2010). *La gestion des talents : la GRH d'après-crise*. Paris : Dunod.
- Deloitte. (2019). *The promise of smar rural communities*. Deloitte Center for Government Insights.

- Dumas, M. et Ruiller, C. (2014). « Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? » *Management & Avenir*, n° 74, p. 71-95.
- Fernandez, V., Guillot, C. et Marraud, L. (2014). « Télétravail et travail à distance équipé : Quelles compétences, tactiques et pratique professionnelles ? » *Revue Française de Gestion*, n° 238, p. 101-118.
- Gauger, F., Pfnür, A., & Strych, J. O. (2021). « Coworking spaces and Start-ups: Empirical evidence from a product market competition and life cycle perspective ». *Journal of Business Research*, vol. 132, p. 67-78.
- Heinonen, S. & Weber, M. (1998). *Les expériences récentes de télétravail et leurs effets sur les transports*. Helsinki : VTT – IPTS.
- INSEE (2015). « Une nouvelle approche sur les espaces à faible et forte densité » *Insee référence*. 172p.
- INSEE (2019). « Les façades atlantique et méditerranéenne conjuguent dynamisme de la population et de l'emploi », *Insee première*, n° 1752.
- Jauneau, Y. (2022). « En 2021, en moyenne chaque semaine, un salarié sur cinq a télétravaillé, *Insee Focus*, n° 263, paru le 9/2/2022. www.insee.fr/fr/statistiques/6209490#documentation
- Kesteman N. (2020), « Entre illettrisme et illettronisme. Les nouveaux publics à faible autonomie administrative », *Revue des politiques sociales et familiales*, n°135, p. 65-73.
- Kurland N. B. & D. E. Bailey. (1999). « Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere and anytime », *Organizational Dynamics*, vol. 28, n° 2, p. 53-67.
- Lallé, B. (1999). Nouvelles technologies et evolution de la dialectique controle/autonomie dans le secteur des services. Application au cas bancaire. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 31-32-33, p. 99-113.
- Loufrani-Fedida, S. & Saint-Germes, È. (2015). Quand le territoire s'organise pour attirer à l'international et fidéliser en local les talents : le cas du cluster technologique de Sophia Antipolis. *@GRH*, n°15, p. 99-125
- Papagiannidis, S., & Marikyan, D. (2020). Smart offices: A productivity and well-being perspective. *International Journal of Information Management*, n° 51, 102027. DOI : <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.10.012>
- PUCA (2022). *Exode urbain : un mythe, des réalités*. Rapport de présentation des résultats février.
- Robinson, B. (2020). How Remote Working Is Reshaping A Future New World Of Work. Récupéré sur Forbes: <https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2020/05/04/how-remote-working-isreshaping-a-future-new-world-of-work/#74d5170a627b>
- Roger A. et Bouillet D. (2009). « Talents et potentiel », In : J.M. Peretti (coord.), *Tous talentueux, Tous talentueux : Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise*. Paris : Éditions Eyrolles, p. 33-40.
- Scaillerez, A. & Tremblay, D. (2016). Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain. *Revue de l'organisation responsable*, vol. 11, n° 1, p. 21-31.

- Smallbone, D., Baldock, R., North, D., & Ekanem, I. (2002). *Encouraging and supporting enterprise in rural areas*. London: Small Business Service.
- Tarique, I., & Schuler, R.S. (2010). « Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research », *Journal of World Business*, vol. 45, n° 2, p. 122-133.
- Taskin L. (2003). « Les enjeux du télétravail pour l'organisation », *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol. 42, n° 1, p. 81-94.
- Taskin, L. (2006). « Télétravail: Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain ». *Revue Interventions économiques*, n° 34.
- Thévenet, M. (2008). *Les talents : des étoiles brillantes aux étoiles... filantes*. Paris : Eyrolles.
- Vayre, E. (2019). « Les incidents du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. » *Le travail humain*, vol. 82, n° 1, p. 1-39.
- Vogl, T., & Akhavan, M. (2022). A systematic literature review of the effects of coworking spaces on the socio-cultural and economic conditions in peripheral and rural areas. *Journal of Property Investment & Finance*, vol. 40, n° 5, p. 465-478.