

ETUDE SUR LE DEVELOPPEMENT DU TELETRAVAIL SUR LE MASSIF CENTRAL



***VISION PROSPECTIVE ET TERRITORIALISEE DU TELETRAVAIL***

***MACEO***

**RAPPORT DE SYNTHESE**

**30 août 2011**

|   |    |
|---|----|
| SOMMAIRE  | 3  |
| INTRODUCTION  | 4  |
| I – SYNTHÈSE DE LA PHASE 1 : DIAGNOSTIC                                   | 5  |
| II – SYNTHÈSE DE LA PHASE 2 : SCENARIOS DE DEVELOPPEMENT                  | 8  |
| III – SYNTHÈSE DE LA PHASE 3 : PREPARATION D’EXPERIMENTATION              | 10 |
| IV – PREMIER BILAN DE L’ETUDE   | 11 |
| CONCLUSION ET PERSPECTIVES  | 16 |
| FICHES PROJET   | 21 |
| <i>Suites de l’expérimentation pilote Aurillac / Figeac / Decazeville</i> | 22 |
| <i>Un dispositif de téléformation au télétravail</i>                      | 25 |
| <i>Un pool de téléservices en réseau</i>                                  | 26 |

---

## INTRODUCTION

---

Ce rapport synthétise les différents retours de l'étude-action MACEO menée entre avril 2010 et août 2011 par les cabinets CITICA et CONSUL'TIC sur une vision « prospective et territorialisée du télétravail sur les territoires du Massif central ». En complément des différents livrables déjà fournis, il récapitule les principaux éléments de l'étude dans ses trois phases.

Cette étude constitue une commande de MACEO, organisme en charge « d'imaginer et expérimenter un développement économique durable à l'échelle du Massif central ». Six territoires sont partenaires et membres du comité de pilotage : les conseils régionaux Auvergne et Midi-Pyrénées, les conseils généraux du Cantal, de l'Hérault et du Lot et le Syndicat mixte d'informatisation des communes aveyronnaises (SMICA).

L'étude visait à recenser le potentiel de télétravail sur les territoires du Massif central (couvrant vingt deux départements et six régions), à proposer des scénarios de développement mais aussi à initier des actions expérimentales, prioritairement sur les six territoires associés au comité de pilotage. Ces actions devaient porter sur trois niveaux :

- sensibiliser les six collectivités de l'étude (élus, managers et techniciens) au télétravail et les accompagner dans leurs projets d'expérimentation et/ou d'extension ;
- initier la mise en œuvre d'une action pilote sur un territoire du Massif central ;
- proposer des actions structurantes à plus grande échelle.

*NB : compte-tenu de la présence, dans le comité de pilotage, de territoires dont les limites géographiques dépassent le cadre du Massif central (région Midi-Pyrénées et département de l'Hérault), certains éléments présentés pourront porter sur la zone Massif central élargie à l'intégralité des territoires des six régions (Auvergne, Bourgogne, Languedoc-Roussillon, Limousin, Midi-Pyrénées, Rhône-Alpes).*

.....

## **I – SYNTHÈSE DE LA PHASE 1 : DIAGNOSTIC**

### **Avril à juillet 2010**

.....

Date de restitution : 8 juillet 2010 à Rodez.

La phase 1 a porté sur un diagnostic des six territoires d'étude et du Massif central intégrant les éléments suivants :

- un benchmark actualisé sur le télétravail : cadre juridique, position des syndicats, éléments de contexte, analyse de la valeur du télétravail et modèle économique du télécentre ;
- un diagnostic spécifique sur chacun des six territoires d'étude (Auvergne, Midi-Pyrénées, Aveyron, Cantal, Hérault et Lot) : fiche d'identité de chaque territoire, panorama des TIC (infrastructures, usages et projets), premiers éléments sur les déplacements domicile-travail, et état de situation sur le télétravail avec les acteurs associés.

Le diagnostic a mis en avant les atouts et faiblesses des territoires pour une stratégie centrée sur le développement du télétravail et des téléservices.

A l'issue des entretiens menés avec les acteurs, plusieurs constats sur le développement du télétravail ont notamment été tirés dans cette première phase :

- **Les faiblesses du Massif central font aussi ses forces.** Comme cela est ressorti dans plusieurs entretiens, son enclavement et l'isolement de certains de ses territoires poussent les collectivités à innover en recherchant d'autres voies de développement. C'est sans doute l'une des raisons qui explique que des départements comme le Cantal, mais aussi l'Ariège ou le Gers au sud de Midi-Pyrénées, ont souhaité développer le télétravail et les téléactivités. Si on prend l'intégralité des régions qui participent à l'étude Macéo, on ne compte pas moins de 27 télécentres actifs, ce qui représente 70% des télécentres existants en France au début 2010. Cette situation évolue cependant : d'autres départements (l'Orne par exemple) ou territoires (Pays du Beaujolais) investissent le sujet et créent leur propre réseau.
- Pour ne pas perdre, sinon une forme d'avance, pour le moins une forme d'antériorité sur cette question, **la structuration des actions existantes sur le télétravail** doit donc devenir une priorité pour les organismes qui en ont la gestion. Une structuration qui pourrait se construire sur deux niveaux :
  - sur le plan géographique en développant **un réseau régional et/ou un réseau Massif des télécentres** et des actions structurées à un plan interrégional sur le télétravail,
  - en développant une **forme de spécialisation liée aux atouts économiques de chaque territoire** mais aussi par la **mise en œuvre d'une fonction support au télétravail** (quelques exemples : formation des télétravailleurs [Cantal], transfert

- d'expériences sur le télétravail indépendant [Gers], observatoire des pratiques de télétravail [Ariège], ...). L'objectif serait de construire une forme d'expertise lié au développement du télétravail et exportable sur d'autres territoires du Massif.
- Ce réseau ainsi structuré pourrait plus facilement bénéficier d'un support de la part des agences de développement économique existant sur le territoire mais aussi **mutualiser des moyens et bénéficier de synergies** entre télécentres.
  - Il pourrait aussi permettre de limiter les phénomènes de concurrence en tentant de **définir une forme de complémentarité dans les actions existantes** (ou à développer) sur chacun des territoires. Des stratégies inter-territoires peuvent également être définies pour encourager cette stratégie d'alliance plus que de concurrence.
- Les particularités de certains territoires, ou des actions de développement économiques déjà en cours, pourraient constituer le socle d'une stratégie de télétravail. En voici quelques exemples :
    - **Dans l'Aveyron**, des fonctions supports délocalisées dans le sud Aveyron pourraient être envisagées.
    - **Dans le Cantal**, la réflexion pourrait porter sur le développement du homeshoring (en s'appuyant sur la mission de prospection menée actuellement sur les centres d'appel) et du télétravail salarié dans le secteur public.
    - **Dans l'Hérault**, la prédominance du tertiaire et la difficulté des déplacements tendent à développer un modèle lié à l'économie résidentielle autour du télétravail salarié.
    - **Dans le Lot**, le territoire accueille massivement des populations européennes, ce qui peut permettre d'envisager une forme de spécialisation liée au télétravail indépendant sur le modèle de ce qu'a déjà pu faire un département comme le Gers.
  - **Pour que le télétravail devienne plus qu'un simple « produit d'appel »**, il faut initier des expérimentations pour nourrir les télécentres existants ou permettre d'en développer de nouveaux. Il faut ici prendre conscience que dans aucune entreprise ou administration, le télétravail ne constitue aujourd'hui une priorité. Cela ne signifie pas pour autant que le télétravail n'intéresse pas les organisations et c'est là tout le paradoxe. Par manque d'information, elles ignorent souvent ce que le télétravail pourrait leur apporter : productivité accrue, réorganisation des process de travail, facilitation pour remplir ses obligations légales, réponse à une demande sociale, limitation des déplacements des salariés dans une démarche de développement durable, ... Par manque de temps, elles sont également réticentes à rajouter le télétravail à leur feuille de route. La situation a cependant progressivement évoluée et les expérimentations se multiplient dans les organisations privées et, plus récemment, dans de nombreuses organisations publiques. Le télétravail constitue une voie de développement complémentaire pour les territoires les plus isolés et un enjeu sur plusieurs problématiques (justification des investissements TIC sur des usages professionnels, aménagement du territoire plus équilibré, réponse à des problématiques de développement durable, ...). Aucune action ne pourra donc être entreprise sans un **fort volontarisme des pouvoirs publics** :

- en expérimentant le télétravail pour montrer une forme d'exemplarité,
  - en définissant des outils et actions concrètes susceptibles de répondre à des problématiques prégnantes des entreprises,
  - en jouant un rôle d'animateur, d'accompagnateur, de démonstrateur et de communicant.
- Cette communication, si elle semble nécessaire, reste difficile car **les raisons d'introduire le télétravail peuvent être multiples** :
    - Michelin le met en œuvre dans la cadre d'une politique sur la diversité visant à permettre aux salariés de mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle.
    - Renault souhaite limiter ses surfaces de locaux professionnels et donc rationaliser ses coûts.
    - EDF sur Saint-Affrique l'utilise comme un moyen de conserver sur site des salariés qui auraient été obligés de quitter le territoire (France Télécom l'utilise également dans cette perspective dans plusieurs régions où elles ferment ses agences).
    - Dell ou France Télécom sur Montpellier partent du constat que leurs salariés passent trop de temps sur les trajets domicile-travail et souhaitent limiter le stress lié à ces déplacements.
    - Thales Alenia Space sur Toulouse le met en place sans conviction mais sous la pression des syndicats (ce qui pourrait également être le cas du CIRAD à Montpellier).

Ces quelques exemples montrent toute la complexité de la communication autour du télétravail : il est difficile de trouver un dénominateur commun de communication. Le télétravail constitue un thème susceptible de répondre à plusieurs problématiques.

- Cette communication est rendue plus difficile encore par la **confrontation des enjeux**. Les objectifs que certaines entreprises fixent au télétravail (productivité accrue, volonté de fermer une implantation et d'utiliser le télétravail comme une forme de « compensation », introduction d'un mode de management par projet, ...) peuvent heurter les syndicats et rendre difficile une négociation sur ce thème.

La phase 2 devait permettre de réfléchir à un ou plusieurs scénarios susceptibles de répondre à ces questions et proposer des réponses aux questions posées en fin de phase 1.

.....

## **II – SYNTHÈSE DE LA PHASE 2 : SCENARIOS DE DEVELOPPEMENT**

### **Août à décembre 2010**

.....

Réunion d'étape le 7 octobre 2010 à Murat (Cantal) et restitution le 10 décembre 2010 à Toulouse.

A partir des résultats de la phase de diagnostic, cette phase consistait à analyser le potentiel de télétravail sur chaque territoire et à proposer des pistes de développement possibles à la fois au travers d'expérimentations de terrain et de projets structurants à plus long terme.

- Dans un premier temps, cette phase s'est articulée autour de réunions territoriales sur le télétravail, organisées sur chacun des six territoires. **Ces réunions visaient à définir la vision des acteurs sur le télétravail, à repérer des actions déjà mises en œuvre et à mettre au débat des propositions pour développer le télétravail sur les territoires.** Au choix des partenaires, ces réunions ont pris les formes suivantes :
  - une réunion-débat avec les services de la collectivité (économie, aménagement du territoire, Tic, ...), élus et techniciens. Deux réunions ont été organisées sur ce modèle : 21 octobre 2010 à Montpellier et 16 février 2011 à Clermont-Ferrand.
  - une réunion élargie à des personnes extérieures (collectivités -villes, pays, communautés de communes, ...- ; organismes de développement économique...). Quatre réunions ont été organisées sur ce modèle : 7 juillet 2010 à Aurillac / 30 septembre 2010 à Cahors / 5 octobre 2010 à Toulouse / 4 février 2011 à Rodez.Plus d'une centaine d'acteurs a participé à ces différentes réunions.
- Dans un second temps, pour chacun des territoires associés au comité de pilotage, les cabinets CITICA et CONSUL'TIC ont travaillé sur la base des flux de déplacements domicile-travail à partir des chiffres du dernier recensement de l'INSEE (chiffres de 2007). L'objectif était de cartographier les territoires a priori propices au développement du télétravail salarié et/ou indépendant. Ces flux ont également permis de mettre en valeur des bassins d'emploi potentiels pour accueillir des télécentres.
- A partir des éléments des premières étapes, des propositions ont été élaborées pour développer le télétravail salarié et indépendant en s'appuyant également sur la mise en œuvre de téléactivités. Ces propositions ont été organisées au travers de fiches projets suivant 5 thématiques :
  - **Promouvoir le télétravail** par le biais de plusieurs supports dont un film documentaire de témoignages et un livret de sensibilisation produits par Macéo et d'outils de communication communs permettant d'identifier un réseau structuré sur le télétravail à l'échelle du Massif central.
  - **Assurer la gouvernance** en mettant en place les conditions pour structurer les actions sur le télétravail, désigner des correspondants sur les territoires concernés et initier des actions communes à l'échelle du Massif.

- **Développer des outils.** Quatre outils spécifiques ont été proposés : un dispositif de téléformation, un pool de téléservices, un observatoire du télétravail et un dispositif de transfert des bonnes pratiques. Chacun de ces outils pourrait s'adosser sur des projets existants sur les différents territoires et démarrer donc dans une logique de coût marginal.
- **Définir les priorités** au travers de groupes de travail mis en place début 2011 et présentant les résultats de la réflexion commune au moment du colloque de restitution.
- **Initier des projets structurants :**
  - **Deux expérimentations ont été proposées** sur le triangle Decazeville / Aurillac / Figeac et sur l'A75 de Millau à Montpellier. Les expérimentations visent à initier des actions en se focalisant sur un territoire spécifique et en mobilisant l'ensemble du tissu économique et social sur ce projet.
  - **Trois projets structurants** ont été proposés autour des 3 autoroutes du Massif central : l'A75 (la Méridionale du télétravail), l'A20 (l'Occitane du télétravail) et l'A89 (la transeuropéenne du télétravail). Les projets structurants sont des projets à plus long terme visant à mobiliser des acteurs sur le thème du télétravail à une échelle interrégionale voire à l'échelle du Massif.

A l'issue de cette phase 2, un scénario construit en fonction des retours des diagnostics et des réunions territoriales a été présenté. Ce scénario est défini sur la base d'un **dispositif général proposé pour l'ensemble du Massif**, de **scénarios spécifiques pour les quatre départements** et de **mesures d'accompagnement pour les deux régions**. Des feuilles de route présentant les actions détaillées ont été proposées pour chacun des six territoires. Ces feuilles de route ont été présentées aux élus pour validation (accord / refus sur chacune des actions proposées).



.....

### **III – SYNTHÈSE DE LA PHASE 3 : PRÉPARATION D'EXPÉRIMENTATION**

#### **Janvier à Août 2011**

.....

Réunion d'étape le 15 mars 2011 à Montpellier (Hérault), à Cahors le 20 juin et restitution le 30 août lors du colloque de Murat (Cantal).

La phase 3 a porté sur la mise en œuvre d'une expérimentation pilote. Pour rappel, deux territoires pilotes avaient initialement été proposés : l'A75 de Millau à Montpellier et/ou le triangle Aurillac / Figeac / Decazeville. Les collectivités membres du comité de pilotage ont choisi le triangle entre Aurillac (Cantal), Figeac (Lot) et Decazeville (Aveyron).

- Trois réunions de travail ont été organisées d'abord sur chacun des départements :
  - Sur Figeac le 29 mars 2011,
  - Sur Aurillac le 7 avril 2011,
  - Sur Rodez le 19 mai 2011.

Ces réunions associaient des acteurs du tissu socio économique : collectivités (pays, communautés de communes ou communes concernées), agences de développement économique départementales et régionales), administrations (Préfecture, Pôle Emploi, ...), chambres consulaires, organismes patronaux (Medef et CGPME), organismes spécialisés sur certaines thématiques (ex. : Cap Emploi pour l'embauche de personnels handicapés ; Chambre d'Agriculture pour les problématiques liées à l'emploi du conjoint, ...). L'objet de ces réunions était :

- De définir des problématiques prioritaires sur le territoire susceptibles d'être impactées par le télétravail ;
  - de présenter les perspectives et de proposer aux organismes représentés de participer à l'expérimentation sur la base de propositions concrètes.
- Une réunion interdépartementale a ensuite été organisée sur Montmurat (Cantal) le 27 juin 2011 afin de définir les orientations et d'initier un projet. Les objectifs principaux de l'expérimentation ont été ainsi fixés :
    - Réfléchir à l'organisation des structures d'accueil de télétravailleurs, très souples, s'appuyant sur des entités existantes ;
    - Définir le positionnement des différents acteurs ;
    - Repérer les télétravailleurs potentiels, les employeurs et comment les convaincre de se joindre à cette expérimentation ;
    - Structurer la démarche sur la création d'un dispositif de téléformation et mettre en œuvre un pool de téléservices ;
    - Formaliser une méthodologie d'introduction pour les territoires.

Nous proposons dans la partie suivante un bilan de cette phase ainsi que des actions concrètes qui ont été mises en œuvre pendant l'étude.

## IV – PREMIER BILAN DE L'ETUDE

La commande passée aux cabinets CITICA et CONSUL'TIC portait sur une étude action. Il s'agissait donc non seulement de réaliser un diagnostic et de faire des propositions mais aussi de lancer, au fil de l'eau, des actions concrètes et d'en tirer des enseignements pendant les 17 mois de l'étude.

### **L'objectif initial fixé par le comité de pilotage portait sur trois actions spécifiques :**

- sensibiliser les acteurs au télétravail et accompagner des expérimentations dans les collectivités membres de l'étude (mise en œuvre du télétravail pour les agents de ces collectivités) ;
- expérimenter sur un territoire pilote ;
- initier des actions interrégionales dans une action cohérente et structurante à l'échelle du Massif.

### **● Sensibiliser les collectivités membres du comité de pilotage pour lancer des expérimentations sur le télétravail.**

En avril 2010, au démarrage de l'étude, deux collectivités membres du comité de pilotage, expérimentaient le télétravail (Conseil général du Cantal et Conseil général de l'Hérault) pour un total d'une vingtaine de personnes. Un travail d'information a été mené auprès des six collectivités membres du comité de pilotage au travers notamment :

- de réunions de CITICA / CONSUL'TIC avec les élus et l'équipe de direction des collectivités concernées ;
- d'échanges de témoignages et de bonnes pratiques entre les collectivités ayant franchi le pas et les autres ;
- d'un accompagnement à la mise en œuvre et à l'extension des actions.

A fin août 2011, sur les six collectivités impliquées dans l'étude MACEO, quatre sont aujourd'hui dans une phase d'expérimentation voire d'extension :

- le Conseil général du Cantal l'a expérimenté sur 20 agents depuis le domicile ou depuis l'un des 7 télécentres du département. Le Cantal est en cours d'extension de cette expérimentation après en avoir tiré un bilan positif ;
- le conseil général de l'Hérault l'a testé en 2010 pour une vingtaine d'agents et met aussi en place une extension auprès de 70 à 100 agents.
- Le conseil général du Lot a démarré une expérimentation en mai 2011 sur une douzaine d'agents ;
- Le conseil régional Auvergne a validé le principe d'une expérimentation sur une vingtaine d'agents.

Concernant le conseil régional Midi-Pyrénées, des réflexions sont toujours en cours. A la rentrée 2011, **près de 150 agents devraient télétravailler dans ces collectivités.**

Au-delà de ces actions internes, les réunions sur le terrain ont aussi permis d'initier des réflexions dans d'autres administrations extérieures à l'étude. Plusieurs collectivités, villes mais aussi départements, ou administrations (ex. DDT du Lot) ont ainsi engagé une réflexion sur le télétravail. Certaines devraient lancer des expérimentations d'ici à début 2012.

● **Expérimenter sur un territoire pilote.**

Les réunions départementales ont permis de faire un point de la situation sur chaque territoire concerné<sup>1</sup>.

**Le point sur le Cantal :**

Deux télécentres existent déjà sur le territoire concerné (Aurillac et Montmurat) et un troisième devrait s'implanter en 2012 à proximité (Cassaniouze – Entre Maurs et Montsalvy au sud du département à proximité de l'Aveyron). Une convention a été signée par le Conseil général du Cantal avec Eodom, centre d'appel en Homeshoring, pour 50 postes de téléopérateurs et pourrait renforcer l'expérimentation sur le champ des télésecrets. Deux collectivités ont indiqué que le sujet les intéressait et qu'un appui à la mise en œuvre d'une action de télétravail en interne serait envisagé. Plusieurs problématiques ont été évoquées dont voici quelques exemples :

- \* la constitution, grâce au télétravail, de GIE distants (groupement de plusieurs entreprises distantes pour embaucher en télétravail et en commun, un profil de poste qui leur fait défaut) ;
- \* identification des personnes handicapées potentiellement intéressées par le télétravail avec Cap Emploi ;
- \* intégration du télétravail dans le dispositif « plus de service au public » testé sur le Lot et le Cantal : quelques services publics locaux pourraient être recentrés sur les territoires grâce au télétravail ;
- \* Concept d'e-VRP : comment des spécialistes de la vente sur Internet (eBay, Priceminister, Amazon, ...) pourraient se mettre au service d'entreprises implantées localement mais ne maîtrisant pas ces nouveaux canaux de commercialisation.

**Le point sur l'Aveyron :**

Le responsable de la pépinière Chrysalis indique que l'accueil des télétravailleurs pourrait se faire sur un bureau dans la pépinière. Celui-ci serait mis à disposition gratuitement sur la phase d'expérimentation. Plusieurs collectivités et administrations ont fait part de leur intérêt pour intégrer le télétravail dans leur organisation et pourraient donc également rejoindre l'expérimentation territoriale. Les problématiques évoquées sur le territoire aveyronnais ont rejoint celles de la réunion sur le Cantal.

**Le point sur le Lot :**

Plusieurs points d'accueil ont été évoqués et plus particulièrement un bureau mis à disposition par la CCI du Lot sur la zone de Cambes, à l'entrée de Figeac.

***Etat de la situation à fin août 2011***

---

<sup>1</sup> Pour rappel, l'expérimentation pilote retenue porte sur le triangle Aurillac / Figeac / Decazeville.

Il est intéressant de constater que, sans mettre en place une véritable prospection, des exemples ont d'ores et déjà émergé lors des trois réunions départementales. L'idée d'une expérimentation de territoire a constitué un cadre rassurant pour les acteurs locaux en y intégrant une démarche collective avec un accompagnement à la mise en œuvre et au suivi. Un potentiel semble aujourd'hui exister sur le secteur public sur lequel les projets semblent se développer plus facilement que dans le secteur privé. Ces éléments sont importants pour la suite des actions.

La DDT accepte de rentrer dans l'expérimentation. *NB : deux personnes de la DDT (une personne deux jours par semaine et une personne un jour par semaine en télétravail) ont d'ores et déjà commencé à télétravailler depuis leur domicile (des documents type leur ont été transmis pour faciliter la mise en œuvre).*

Un planning, organisé autour de 4 phases, a été proposé aux acteurs concernés:

\* **Consultation préalable** (fixer le cadre et définir la manière dont les collectivités souhaitent travailler ensemble) : cette phase se termine par cette dernière réunion.

\* **Préparation** (juillet / septembre 2011) avec pour objectifs de définir les objectifs et critères d'évaluation, le portage du projet, la place des différents acteurs, de valider un planning, de demander un engagement écrit de chaque acteur, de repérer les télétravailleurs potentiels, les modalités de prospection ainsi que les besoins matériels et financiers. Développement d'une boîte à outils.

\* **Expérimentation** (octobre/novembre 2011) – Actions de communication et de prospection, accompagnement à la mise en œuvre, suivi et évaluation.

\* **Evaluation** (octobre/novembre 2012) : faire un bilan de l'expérimentation sur des critères préalablement définis (développement durable, aménagement du territoire, développement économique).

### **Des territoires du Massif central associés au projet Wite 2.0**

En début d'année 2011, CITICA a proposé aux membres du comité de pilotage de participer à la phase de définition du projet WITE 2.0. WITE (WorkITEasy) 2.0 est un programme de recherche et d'innovation soutenu par le Fonds Unique Interministériel (FUI). Il réunit sept partenaires et un territoire autour de la création d'une plateforme technique dédiée au travail à distance. L'objectif est de développer un environnement de télétravail unifié, basé sur la virtualisation, la communication instantanée et l'interopérabilité des systèmes. Ce projet de vingt mois qui a démarré en décembre 2010 est labellisé par le pôle de compétitivité [Advancity](#). Trois territoires (Conseil régional Auvergne, Conseil général du Cantal et Conseil général du Lot) ont été associés à la phase d'étude préalable de l'outil qui durera jusqu'à la fin 2011. Des entretiens avec les télétravailleurs et les managers de ces structures permettront d'orienter la conception de la plateforme en fonction de besoins spécifiques exprimés par les collectivités. Les partenaires du projet : [Easycare Homesharing](#), l'Association française d'excellence territoriale (AFET), [Atos Origin](#), [CITICA](#), [Chronos](#), [INSIA](#), [Télécom ParisTech](#), [Sereho](#).

## Le Massif central, territoire pilote sur le télétravail ?

Le 11 mars 2011, CITICA a rencontré Michel Lartail, membre du Conseil Général de l'Industrie et responsable du rapport « *Perspectives de développement du télétravail dans la fonction publique* » : [http://www.cgiet.org/documents/2011\\_07\\_28\\_Rapport\\_Teletravail%20VD.pdf](http://www.cgiet.org/documents/2011_07_28_Rapport_Teletravail%20VD.pdf).

L'objectif était de présenter l'étude MACEO et de mettre en contact les auteurs du rapport avec les responsables des nombreux projets en cours sur le Massif central. Ces différents contacts ont permis d'intégrer les territoires du Massif central aux propositions du rapport du CGIET rendu en juillet 2011.

### 4.6.1 Un projet pilote à vocation aménagement du territoire

Les initiatives prises par les collectivités locales du grand massif central semblent avoir suscité un effet d'entraînement efficace.

Il semblerait logique que l'Etat et ses services s'impliquent à leur tour pour faire reconnaître le télétravail comme un outil d'aménagement du territoire. Il suffirait que les différentes directions régionales et départementales des services de l'Etat s'engagent dans des opérations modestes du même ordre de grandeur que les collectivités locales pour que soit atteinte sur la région une taille critique.

Ces collectivités se sont engagées en faveur de la diffusion des technologies de l'information et du déploiement du haut débit depuis plusieurs années. Elles sont également actives dans les téléservices destinés aux citoyens. Ce pourrait être également l'occasion de mettre en avant leurs initiatives en ce domaine.

#### Proposition :

En s'appuyant sur une dynamique territoriale (exemple Initiative MACEO du grand Massif Central) :

- mener au moins une expérimentation de taille significative impliquant les services extérieurs des ministères,
- tester le concept de télécentres administratifs ruraux,
- développer les télé-services dont la mise en place doit rester à l'initiative des collectivités locales,
- associer l'Etat à une réflexion globale sur ces sujets, par exemple dans le cadre des programmes de recherche et d'études proposés ci-dessous.

Extrait du rapport « *Perspectives de développement du télétravail dans la fonction publique* » - Juillet 2011 (p.69).

## ● Initier des actions interrégionales dans un cadre cohérent et structurant à l'échelle du Massif.

Le télétravail manque de projets susceptibles d'encourager une mobilisation des élus et de tous les acteurs d'un territoire (des collectivités aux entreprises en passant par les administrations). L'échelle du Massif central peut constituer l'échelle adéquate pour ce type de projet. Le dispositif général s'appuie sur trois propositions de projets, structurants et mobilisateurs, à construire sur le long terme :

- **Le télétravail autour de l'A75 « Méridionale du télétravail ».** Cette proposition avait déjà été avancée par l'association des « Webs du Gévaudan » début 2009 avec pour objectif de créer un projet structurant de télétravail sur les

départements de l'Aveyron et de la Lozère. Cette idée a été reprise sur la base d'un projet plus large, de Clermont-Ferrand à Montpellier.

- **Le télétravail autour de l'A20 « Occitane du télétravail »** de Vierzon à Montauban via Cahors.
- **Le télétravail autour de l'A89 « Transeuropéenne du télétravail ».**

### **Pourquoi une stratégie centrée sur les autoroutes ?**

- **Les autoroutes génèrent des flux domicile-travail éloignés.** Paradoxalement, ce sont souvent les plus bas salaires qui, faute de trouver un bien immobilier en rapport avec leurs moyens financiers dans les centres urbains, sont contraints de s'éloigner de plus en plus de leur lieu de travail. On accuse souvent le télétravail de générer ces flux alors qu'il pourrait au contraire contribuer à les limiter.

- **Les autoroutes constituent des axes structurants forts** pour les territoires du Massif central : c'est autour d'eux que s'organisent les outils et les services.

- **Les autoroutes constituent le lien entre les différentes expériences de télétravail :** c'est le constat que nous avons pu faire en positionnant sur une carte les expériences autour de l'A75 (télécentres de Lozère, du Cantal, de l'Allier, réflexions sur l'Hérault et l'Aveyron).

- Enfin **les autoroutes sont des lieux mobilisateurs pour les expériences autour du numérique** (ex. : l'A75 numérique). Déjà équipées de fibres optiques, elles constituent des lieux d'expérimentation privilégiés pour passer à l'étape suivante : celle des usages professionnels.

---

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

---

Les actions mises en œuvre pendant les 17 mois d'étude ont permis de tirer plusieurs constats :

- Nous sommes désormais dans une situation nouvelle : alors que l'on parlait beaucoup du télétravail dans les entreprises privées, ce sont paradoxalement les organisations publiques qui ont initié le plus d'expériences ces derniers mois. Si le télétravail inquiète encore souvent, il ne laisse insensible ni les salariés, confrontés à des problématiques de déplacements de plus en plus fortes, ni les managers, qui s'interrogent sur l'impact potentiel du télétravail sur leur organisation et sur les bénéfices qu'ils pourraient en tirer (satisfaction des salariés, augmentation de la productivité, ...).
- Cette situation permet d'envisager la mise en œuvre par les collectivités de scénarios de développement du télétravail sous certaines conditions :
  - S'appuyer sur un double engagement : une réelle volonté politique et la mobilisation de techniciens des collectivités sur les problématiques concernées ;
  - Faire preuve d'exemplarité : « on ne parle bien que de ce qu'on pratique ». Les collectivités doivent donc expérimenter le télétravail en interne en même temps qu'elles contribuent à le développer pour les territoires. Le diagnostic montre que pour toutes les collectivités ou organisations qui ont mis en place le télétravail (Conseils généraux du Cantal, de l'Hérault, du Finistère, du Puy-de-Dôme, Rectorat, Caisse des dépôts et consignations, ...), aucun cas de retour en arrière n'a été noté et la plupart continue au contraire à le développer.
  - Construire ces scénarios en s'appuyant sur l'existant (ex. : cyberbase, espace public numérique, maison des services publics, ...). Dans ce scénario le télécentre doit avoir une double fonction : produit d'appel du télétravail et nœud de communication entre télétravailleurs en télécentre, à domicile ou dans tout autre lieu ;
  - Rendre visible le télétravail informel qui est déjà présent dans les entreprises. C'est en montrant que le télétravail existe déjà que l'on convaincra les entreprises de le diffuser ;
  - Diffuser les bonnes pratiques : rendre visible le télétravail ne suffit pas, encore faut-il montrer que les entreprises publiques et privées ont un intérêt à le proposer à leurs agents ;

- Rendre visible les demandes des salariés / agents : nombre de salariés sont favorables au télétravail mais ne le font pas forcément savoir à leur employeur souvent par crainte de sa réaction et de l'image qu'il lui renverra. Il faut donc faire émerger ces demandes portées par les salariés (par exemple en tentant de repérer ceux qui pourraient être potentiellement intéressés ou par le biais des partenaires sociaux qui peuvent faire remonter les demandes de leurs bases) ;
- Construire des projets susceptibles de mobiliser l'ensemble des acteurs (élus, entreprises, médias, ...) ;
- Structurer et mettre en réseau les expériences existantes ou à venir.

Les scénarios doivent viser le développement et la structuration du télétravail salarié, mais aussi du télétravail indépendant et des téléservices en jouant sur une forme de cercle vertueux entre ces trois formes d'activités distantes.

**Sur chaque territoire**, la méthodologie peut s'appuyer sur le repérage des flux favorables au télétravail salarié en partant d'un constat : sur un profil de poste télétravaillable, plus la distance domicile-travail est grande, plus le potentiel de télétravail est important. On s'attachera donc :

- à repérer les flux domicile-travail marquant des situations atypiques de travail (celles, par exemple, où un aller-retour dans la journée est rendue difficile par la distance domicile-travail) ;
- identifier l'origine (le salarié) et la source (l'employeur) de certains de ces flux ;
- répertorier les télétravailleurs salariés dans une base commune à l'échelle du Massif central ;
- Mettre en place une stratégie d'appel incitative ;
- Développer des actions et outils mutualisés permettant de structurer et organiser les actions dispersées sur les territoires.

**A l'échelle du Massif, nous proposons :**

- **La mise en place de groupes de travail thématiques exploratoires** autour des trois projets structurants (Méditerranéenne, Occitane et Transeuropéenne) associant les territoires intéressés par cette thématique ;
- **Utiliser l'expérimentation Aurillac / Figeac / Decazeville** comme un laboratoire permettant d'étudier une forme de méthodologie et de la transférer sur d'autres territoires en cas de résultats positifs ;
- La mise en œuvre d'**actions de repérage du télétravail** existant et d'évaluation du potentiel ;
- **La mise en place des outils structurants à horizon 2012-2013** : dispositif de téléformation, pool de téléservices en réseau, plateforme de télétravail (sur la base par exemple de l'accord passé dans le cadre du projet Wite 2.0) ;
- **Le maillage des territoires avec des télécentres à coût marginal** ;



### ● Promouvoir le télétravail.

La promotion du télétravail à l'échelle du Massif central passe d'abord par le regroupement des acteurs. L'échelle du Massif semble l'échelle adéquate pour les mobiliser en évitant les concurrences de territoires et en mettant en avant les formes de spécialisation construites par les différents réseaux existants. Il est proposé de mettre en œuvre quatre outils de communication (dont certains ont d'ores et déjà été décidés) :

- **Une film documentaire de témoignages en deux formats** produit par Macéo et libre de droits.
- **Une identité visuelle commune avec le même logo pour le réseau des télécentres** du Massif central : Ariège Expansion propose de mettre à la disposition de tous les télécentres le logo qui avait initialement été prévu pour être déclinable.



Copyright : Ariège Expansion

- **Un site Internet commun** à tous les acteurs du télétravail du Massif central et qui permettra à la fois de recenser les bonnes pratiques, de diffuser les vidéos et de créer un lien vers le futur observatoire et les différents dispositifs associés. En ce sens, la mise en ligne du site [teletravail-massif-central.com](http://teletravail-massif-central.com) comme support de restitution à l'étude peut constituer la base de cet outil.
- **Le colloque de restitution**, organisé pour finaliser l'étude Macéo mais qui devra aussi marquer le démarrage de projets structurants, ambitieux et mobilisateurs.

### ● Assurer une bonne gouvernance.

Une bonne gouvernance passe d'abord par le repérage d'interlocuteurs clairement identifiés sur le Massif central. Nous proposons d'assurer la gouvernance des actions sur trois niveaux :

- La **désignation d'un référent télétravail** au minimum sur les départements déjà impliqués dans le télétravail ou ayant projet de le faire (Allier / Ariège / Aveyron / Cantal / Gers / Hautes-Pyrénées / Hérault / Puy-de-Dôme / Lot / Tarn&Garonne) voire sur les 22 départements du Massif central. Ce référent sera un interlocuteur indispensable notamment dans l'optique de la validation de projets structurants qui pourraient être décidés (Méditerranéenne, Occitane du télétravail et Transeuropéenne).
- La **constitution d'un réseau d'initiatives publiques sur le télétravail à l'échelle du Massif**. Un grand nombre d'actions ont été mises en place sur les territoires élargis du Massif central (zonage de la DATAR plus totalité des territoires des régions concernées). Ces actions fonctionnent en autarcie, chacune sur leurs territoires. Cette forme de spécialisation qui a commencé à émerger gagnerait à être mutualisée pour constituer un véritable réseau d'initiatives et d'actions sur le télétravail dans le Massif central mais aussi pour dynamiser chaque dispositif en les connectant entre

eux. Il pourra regrouper des élus, des acteurs publics et privés, des associations, des télécentres, ... et toute personne intéressée par le sujet.

Ce réseau doit d'abord permettre de formaliser une forme d'action commune qui peut être menée dans différents domaines. Il doit adopter une forme souple (association loi 1901 ?) pour être efficace et éviter les blocages liés aux incompatibilités politiques toujours possibles entre territoires.

#### **Un réseau des télécentres organisé en réseau d'initiatives publiques sur le télétravail**

*Un réseau de télécentres permet de structurer les acteurs historiques du télétravail. L'objectif serait d'aller plus loin en l'organisant comme un véritable réseau d'initiatives publiques qui pourrait notamment se fixer certains des objectifs suivants :*

*\* Regrouper non seulement les télécentres mais aussi tous les autres acteurs du massif intéressés ou impliqués dans le télétravail (entreprises, collectivité, associations, ...).*

*\* Lancer des actions de communication fortes sur le réseau des télécentres du Massif central (communication presse commune, actions sur des salons professionnels, ...).*

*\* Initier des actions d'information et de sensibilisation autour du télétravail vers les élus locaux, vers les entreprises, vers les partenaires sociaux et vers les salariés eux-mêmes.*

*\* Mettre en œuvre de véritables actions de prospection tournées vers les grands comptes ayant des implantations sur les territoires concernés (par exemple France Télécom, EDF, ...).*

*\* Établir un dialogue avec les collectivités territoriales afin que s'instaure un débat sur le télétravail.*

*\* Impliquer les acteurs du territoire qui pourraient avoir un impact sur le télétravail (ex. : ADEME dans leur politique de promotion des PDE/PDA, ...).*

*\* Créer des synergies entre les équipements implantés sur les territoires (ex. : comment développer la formation des télétravailleurs en s'appuyant sur le dispositif de Murat, comment transférer des expériences vers les territoires en s'appuyant sur SoloCap, ...).*

*\* Envisager des actions interdépartementales entre territoires (ex. : quels types d'actions pourraient être envisagées sur des départements limitrophes comme le Cantal, l'Aveyron et le Lot ou comme l'Aveyron et l'Hérault pour développer le télétravail ?).*

...

- La mise en œuvre d'une action conjointe sur le télétravail avec « **+ de services au public** » (voir présentation de l'action sur les scénarios du Cantal et du Lot).

#### **● Encourager les initiatives.**

Cette étape pourrait être construite sur l'expérimentation de terrain permettant de tester les échanges possibles entre territoires sur le thème du télétravail, de renforcer les télécentres existants et de permettre la création de nouveaux télécentres sur le triangle Decazeville / Aurillac / Figeac.

Afin de conforter les réseaux constitués, nous proposons de rechercher des financements afin de structurer les organes de gouvernance sur les quatre dispositifs déjà présentés (observatoire, dispositif de téléformation, pool de téléservices en réseau et dispositif de transfert de bonnes pratiques).

Le financement d'actions réseau sur ces trois projets doit avoir trois objectifs :

- Valoriser l'expertise des télécentres historiques en développant une forme d'expertise qui pourra être ensuite fournie à des télécentres publics voire privés au niveau national.
- Motiver les principaux réseaux à rejoindre un projet commun et parfaitement identifié qui leur permettra de disposer de nouveaux outils d'analyse et de développement.
- Reprendre la main sur le télétravail compte tenu des projets émergents partout en France.

● **Définir les thématiques prioritaires pour le Massif central**

Il s'agira d'initier des groupes de travail au niveau Massif afin, tout à la fois, d'étudier les thématiques prioritaires du télétravail sur le Massif central et de mobiliser les acteurs. Nous proposons trois premiers thèmes à ces groupes de travail :

- **Le télétravail pour les acteurs publics** : comment développer le télétravail dans le secteur public en Massif central, territoire pilote privilégié ?
- **Le télétravail pour les acteurs privés** : quelle prospection sur le télétravail, quels acteurs associés (agences de développement économique, consulaires, ...) ?
- **Des thématiques transversales** peuvent également permettre de mobiliser d'autres acteurs : le télétravail dans la dynamique PDE / PDA / Bilan carbone / Agendas 21 ; le télétravail pour l'emploi rural ; le télétravail comme levier pour le développement des usages du haut et du très haut débit ; ....

Les télécentres : maillage de territoires ou création à la demande ?

● **Mettre en place les conditions de déploiement de projets structurants.**

Ces projets construits autour des trois axes autoroutiers du Massif central (A75, A20 et A89) sont décrits dans une partie précédente.

*NB : les livrables de chaque phase détaillent les propositions de ce document.*

Renseignements complémentaires sur ce document :

CITICA – Pascal RASSAT - Tél. : 05 62 47 18 22 – Mail : [citica@citica.com](mailto:citica@citica.com)

.....

**FICHES PROJETS**

.....

|  |
|--|
| <b>FICHE PROJET n°1 :</b><br><b>Suites de l'expérimentation pilote Aurillac / Figeac / Decazeville</b> |
|--|

Cette fiche présente les suites de l'expérimentation telles que proposées au comité de pilotage. L'expérimentation pilote vise plusieurs objectifs et tout particulièrement :

- organiser un réseau de structures d'accueil des télétravailleurs (à coût zéro pour les collectivités) des télétravailleurs sur les trois territoires ;
- organiser et structurer des actions à une échelle territoriale ;
- évaluer le potentiel réel en tirant le bilan d'actions concrètes suivies sur la durée ;
- définir le rôle des différents acteurs de terrain ;
- définir les contours d'une méthodologie de mise en œuvre : repérage des télétravailleurs salariés et indépendants, travail sur les flux domicile-travail atypiques ou propices au télétravail, structuration d'un réseau, ...
- organiser deux outils : un pool de téléservices et un dispositif de téléformation,
- enclencher une dynamique reproductible sur d'autres territoires,
- tirer le bilan des actions mises en œuvre (impact sur les problématiques environnementales, de développement économique, d'aménagement des territoires, de rôle des télécentres, d'utilisation des réseaux haut et très haut débit, ...).

Nous proposons d'organiser l'expérimentation avec un comité de pilotage tous les deux mois et une réunion d'évaluation à six mois puis à douze mois.

**Les actions initiées dans le cadre de l'étude MACEO :**

- mise en place des groupes de travail ;
- définition du rôle des principaux acteurs ;
- choix des structures d'accueil (télécentres d'Aurillac et de Montmurat dans le Cantal ; pépinière Chrysalis sur Decazeville ; maison des entreprises, zone de Cambes à Figeac) ;
- première prospection avec repérage d'initiatives sur le territoire et recensement des projets et actions dans le domaine ;
- repérage des actions supports à la mise en œuvre d'un pool de téléservices et d'un dispositif de téléformation pour les télétravailleurs ;

**Quel potentiel ?**

- Organisations publiques susceptibles de rentrer dans l'expérimentation à court ou moyen terme : Conseil général du Cantal, du Lot, Conseil général de l'Aveyron, Ville d'Aurillac, DDT du Lot, DDT de l'Aveyron, Communauté d'agglomération du bassin d'Aurillac (ponctuellement pour des opérations de gestion), LDA, ...
- Organisations privées susceptibles de rentrer dans l'expérimentation à court ou moyen terme : Eodom (convention sur le Cantal), AG2R, Lotoquine, Bureau d'étude Cardalis,
- Sessions d'information à organiser (sous la forme soit de supports écrits, soit : CCI de l'Aveyron, CGPME du Cantal),
- Acteurs associés aux thématiques :

- Prospection : Midi-Pyrénées Expansion, Aveyron Expansion, ARDTA, ARDE, MEDEF du Cantal, CGPME du Cantal, UPA du Cantal, CCI du Lot, Jeunes dirigeants du Cantal, LDA (Lot), ...
- Structurations d'actions avec les réseaux d'entreprises : Mécanic Vallée, Pôle Via Meca, Pôle Aerospace Valley, Club des Industriels du bassin de Decazeville, ...
- Intégration du travail mobile et des commerciaux : UEL du Lot.
- Aménagement des territoires ruraux et urbains / Accueil des nouveaux actifs : Réseau des villes moyennes du Massif central (Membres : Aurillac, Rodez. Associés : Figeac et Decazeville), Aveyron Expansion, Ville d'Aurillac (dans le cadre de son Agenda 21), CABA (au travers du village d'entreprises de Tronquières), Pays de Figeac, CC Ségala Causse Limargue, GAL Quercy Rouergue, ...
- Emploi du conjoint (de médecin, d'exploitant agricole, de nouvel actif sur le territoire, ...) : CCI, Chambres d'agriculture des trois départements, Pays Rouergue Occidental, ...
- Groupements d'intérêt économique distants, temps partagé via le télétravail : CCI, MEDEF, CGPME sur les trois départements, Midi-Pyrénées Expansion, ...
- Solution d'emploi pour les personnes handicapées (Cap Emploi et Pôle Emploi),
- Décentralisation de services publics via le télétravail (Préfectures et conseils généraux des trois départements),
- Concept d'e-VRP, vendeur spécialisé sur Internet avec les CCI et les organismes patronaux,
- Le mode d'introduction : actions avec les syndicats,
- La mise en œuvre d'une plateforme : notamment avec le projet Wite 2.0,
- Dispositif de téléformation : télécadre de Murat et teletravail.fr, réseau Pyramide, MCEF, Boutiques de gestion, ...
- Pool de téléservices : offre de Catalogue Télétravail.
- Le télétravail sur la compétence sociale des conseils généraux.

**Les actions à mettre en œuvre :**

- structurer et harmoniser la politique d'accueil des télécadres présents sur le territoire (notamment sur le plan tarifaire),
- déploiement d'un kit d'introduction ;
- Actions d'informations voire de formations,
- organiser le dispositif (mise en place d'outils de gestion en ligne (notamment un système de réservation des bureaux), mise en œuvre des actions, rédaction et signature des conventions, appui des points visio et des PVP, ...) ;
- animer le réseau (mobilisation des acteurs, signature de convention de partenariat, suivi),
- prospecter les organismes par des rencontres individuelles ;
- initier les deux outils structurants (pool de téléservices et dispositif de téléformation) ;
- réaliser le bilan général
  - Bilan qualitatif : entretiens au fil de l'eau avec les participants ;



**FICHE PROJET n°2 :**  
**Un dispositif de téléformation au télétravail.**



**Méthodologie :** Conseil général du Cantal et télécentre de Murat.

La proposition vise à permettre un accès distant aux formations dispensées par le centre de formation au télétravail de Murat.

Le catalogue pourrait d'abord s'appuyer sur les dix modules de formations actuellement dispensés sur le télétravail indépendant :

- Concevoir sa stratégie marketing,
- Créer ses outils marketing,
- Organiser son travail à domicile,
- Choisir le statut et créer son entreprise,
- Démarcher ses clients,
- Produire des prestations de qualité,
- Gérer ses factures et sa trésorerie,
- Tenir sa comptabilité,
- Développer son fonds de commerce,
- Maîtriser les aspects technologiques du télétravail.

Ces modules seraient proposés en ligne dans le cadre d'une téléformation au télétravail accessible à distance pour l'ensemble des télétravailleurs. D'autres formations pourraient par la suite venir compléter ce catalogue avec notamment des formations proposées par les autres structures porteuses de télécentres. Des formations répondant aux besoins spécifiques des télétravailleurs salariés pourraient notamment se rajouter au catalogue.

Le catalogue pourrait être valorisé auprès de l'ensemble des télécentres français (publics et privés) ainsi que des télétravailleurs à domicile.

Un financement pourrait être recherché pour mettre à disposition les téléformations pour les télétravailleurs utilisant les services de télécentres afin de proposer un coût réduit voire une formation entièrement prise en charge et apporter une valeur ajoutée au fonctionnement en télécentre plutôt qu'à domicile.



|   |
|---|
| <p style="text-align: center;"><b>FICHE PROJET n°3 :</b><br/><b>Un pool de téléservices en réseau</b></p> |
|---|

La création d'un pool de téléservices en réseau répond à plusieurs points repérés pendant la phase de diagnostic :

- L'intérêt de pôle de compétitivité comme ViaMeca pour un dispositif de services en back-office mutualisés et accessibles à distance. La connexion du télétravail aux besoins des regroupements d'entreprises permettrait de proposer des services mutualisés complémentaires.
- La nécessité de réfléchir aux moyens de convaincre les employeurs de proposer le télétravail. La mise à disposition de services à forte valeur ajoutée, accessibles à des conditions strictement définies, pourrait apporter une forte valeur ajoutée à l'exercice du travail à distance (depuis le domicile ou depuis un télécentre).
- La possibilité de créer une boucle vertueuse entre le télétravail indépendant et salarié : les indépendants fournissent des services permettant d'augmenter la productivité des salariés et d'améliorer la qualité du travail rendu.
- La structuration d'une véritable offre en réseau sur des téléservices : chaque télétravailleur travaille de manière isolée. Cette mise en réseau permettrait une structuration du télétravail indépendant et la capacité de se positionner sur certains marchés inaccessibles pour des indépendants fonctionnant de manière isolée.

Ce pool de téléservices pourrait passer par la mise à disposition d'un outil de travail collaboratif mis à disposition des télétravailleurs et par une prospection commune.

La constitution de ce pool pourrait faire l'objet d'un groupe de travail spécifique constitué d'un ou de plusieurs regroupements d'entreprises (ex. : Mécanic Vallée, IRP, Cluster TIC, Auvergne TIC, Via Meca, ...) afin de déterminer leurs besoins et d'analyser la meilleure façon de constituer un réseau de téléservices répondant à ces besoins.