

# DOSSIER AUEG

## Les Tiers-Lieux d'Activité



Source photos : La Cordée/ Col'inn

Le présent dossier est le résultat des travaux du groupe de pilotage « Tiers-Lieux d'Activités » de l'Alliance avec pour rédactrice Karine Pouliquen secondée par Gérard Cognet et Jean Bornarel.





# Sommaire

- Ce dossier fait le point et se veut une base de travail concernant « [l'AUEG et le thème des Tiers-Lieux](#) »
- On entend parler de tiers lieux avec des appellations diverses mais [Qu'appelle-t-on un Tiers-Lieux ?](#)
- Depuis plusieurs années (2006 !), l'Alliance Université Entreprise s'est investie sur le concept de Tiers-Lieux d'Activité et on peut dresser un rapide bilan sur [l'Apport de l'Alliance sur les Tiers-Lieux d'Activité](#).
- Ainsi, il est possible de proposer divers éclairages :
  - [Tiers-Lieux d'Activité : Quel impact sur les transports et les mobilités ?](#)
  - [Tiers-Lieux d'Activité : l'Organisation du travail](#).
  - [Tiers-Lieux d'Activité et attractivité des territoires](#).
- La connaissance des réalisations, des expériences au niveau mondial, dans tel territoire est très importante pour progresser, fertiliser les échanges. Une fonction donc d'[Actualité et Veille sur le thème est mise en place](#).
- Fort de ces expertises, l'Alliance dans son contexte d'association neutre, transversale, propose quelques [Pistes de travail](#). D'autres existent pour d'autres acteurs, et d'autres peuvent être proposées.

## L'AUEG et le thème des « Tiers-lieux » ?

L'Alliance mène une réflexion sur le Développement Durable entamée il y a une quinzaine d'années. Le sujet s'est imposé dans le débat sur les perspectives d'évolution de notre société, en particulier face au défi énergétique et à ses conséquences climatiques qui conduisent à définir de nouveaux modèles économiques en révisant nos modes de vie et de consommation.

L'AUEG, laboratoire d'idées et initiateur d'actions, a abordé des thèmes très prospectifs tels que la Biodiversité, [les nouveaux visages d'internet](#) et organisé des réflexions structurées dans trois directions : l'Eco conception et l'Eco innovation, [la Responsabilité Sociale des Organisations et des Entreprises](#) et [les Tiers Lieux](#).

La mobilité des personnes et l'aménagement du territoire sont abordés en termes de relation habitat-travail à partir de la définition de tiers-lieux d'activité (maisons d'entreprises, télécentres ou écocentres), organisés en réseau sur un territoire urbain, péri-urbain ou rural, comprenant des espaces de bureaux partagés et mutualisant des moyens technologiques et de services au bénéfice des entreprises, des salariés, des travailleurs indépendants et de ses habitants.

Quasi inexistants en France il y a encore 5 ans, les « tiers-lieux de travail » se développent aujourd'hui à un rythme très rapide... Alors que les premiers espaces de travail collaboratif (coworking) voyaient le jour en 2005 en Californie, 7 ans plus tard en 2012 leur nombre total recensé dans le monde approchait 1800, et atteint aujourd'hui sans doute le chiffre de 3000. (Sources : *Deskmag*, *SiliconSentier*, *Deskwanted*, *Topy*)



<http://www.coworking-paris-centre.fr/informations/revue-de-presse/93-les-dates-cles-de-l-histoire-du-coworking>

# Qu'appelle t-on un « Tiers-lieux » ?

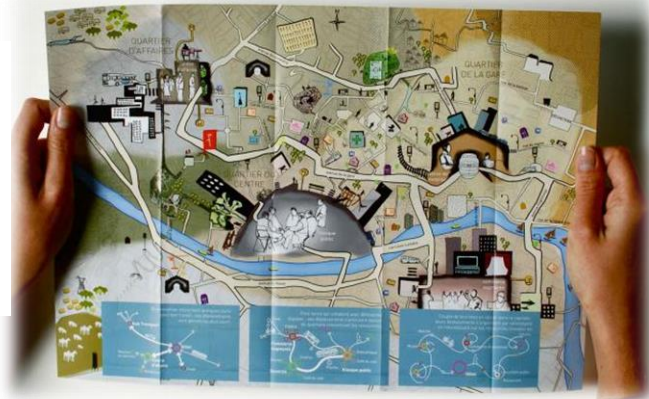
## Éléments de définition

Conjuguiez deux mots, « à distance » et « autonomie » et vous en obtenez un troisième : « mobile ». La mobilité ne pouvant se concevoir sans halte, la notion de « tiers-lieux » se trouve naturellement désignée. On trouve ainsi réunis les éléments d'une révolution sociologique. A ce niveau, les raisons s'accumulent. Les congestions des transports, la flexibilité du travail, le tropisme des proximités et l'envie de voyager léger, sans oublier les injonctions du développement durable. L'issue qui s'impose ? Un tiers-lieu – ni le travail, ni le chez soi – mais les deux lieux conjugués.

Le *tiers-lieu*, ou la *troisième place*, est un terme traduit de l'anglais The Third Place qui fait référence aux environnements sociaux se distinguant des deux principaux que sont la maison et le travail. Le terme *tiers-lieu de travail* ou d'activité est utilisé depuis quelques années pour désigner de façon générique les nouvelles alternatives d'espaces de travail proposées à des professionnels de plus en plus mobiles : Télécentres, Espaces de Coworking, ... Ils permettent à chacun de louer de manière flexible des espaces de travail connectés à internet, et d'accéder à des équipements et services mutualisés. Travailleurs indépendants, Salariés en télétravail, petites entreprises, chercheurs d'emploi ... des usagers très divers sont amenés à s'y croiser. C'est sur cette typologie de tiers-lieux que l'Alliance a choisi de porter ses réflexions.

Lieux d'échanges et d'innovations pour certains, les tiers-lieux constituent également une opportunité de **structurer durablement l'espace urbain**, de **valoriser l'attractivité des territoires ruraux**, de **repenser l'organisation du travail** dans un nouveau maillage territorial mêlant coworking, télétravail et services. Ces projets rassemblent ainsi dans leur enjeux mêmes, tels qu'imaginés par leurs initiateurs, les trois grands axes du développement durable.

« Ces projets rassemblent ainsi dans leurs enjeux même les trois grands axes du développement durable et constitueraient, selon certaines études prospectives, des centres névralgiques des villes durables. »



© Image-groupeChronos

## Différents modèles de Tiers-lieux

Pour donner une expression plus concrète de cette présentation, cinq types de tiers-lieux de travail peuvent être identifiés :

- **Le business lounge** : le plus souvent établis au sein d'un hôtel, ces espaces feutrés offrent des services annexes (connectique, café...) et sont plébiscités pour les rendez-vous d'affaires.
- **Le café wifi** : lovés dans des coffee shops, bistros ou restos, les cafés wifi (avec prises électriques et connexion wifi) sont les nouveaux lieux de prédilection des collaborateurs nomades.
- **L'espace de coworking** : de plus en plus nombreux en milieu urbain, ces bureaux partagés offrent la flexibilité et, surtout, la convivialité chère aux télétravailleurs qui manquent d'espace et d'échange humain à leur domicile. Espace de travail et de pratiques innovantes, ces lieux peuvent être très proches dans beaucoup d'aspects du concept des « Ecocentres ».
- **Le télécentre** : généralement situés en zone rurale ou périurbaine, ces bureaux de proximité permettent de réduire les déplacements des salariés.
- **Le centre d'affaires** : implantés en centre-ville ou dans les quartiers d'affaires, ces espaces offrent, eux aussi, une solution alternative au bureau.

Le concept de Tiers-lieux d'activité se rapproche de la définition des « Ecocentres 2.0 »<sup>1</sup> et à ce titre, il nous paraissait important d'inclure quelques éléments permettant de mieux comprendre ces nouveaux lieux. **Ces lieux de mutualisation et d'e-Activités de nouvelle génération**, à la fois lieux intermédiaires évolutifs urbains et dispositifs innovants de vie et de travail pour une ville durable :

- favorisent et soutiennent l'innovation économique, culturelle et sociale
- favorisent le déploiement de nouveaux modèles d'activités, de pratiques innovantes et de nouveaux types de lieux d'activités et de services
- s'appuient sur les meilleurs usages des technologies pour le développement durable et favorisent les évolutions nécessaires des comportements
- répondent aux impératifs de qualité de vie partagée, de création de richesses et d'un développement durable audacieux et solidaire
- proposent des lieux exemplaires sur le plan du design et de la qualité environnementale et énergétique.

L'Ecocentre est dédié aux collaborateurs des entreprises privées et publiques. Il est également ouvert aux indépendants, aux citoyens et aux associations.

L'Ecocentre a pour vocation de se substituer, en partie, aux locaux de l'entreprise en rapprochant par ce biais les lieux de travail et les lieux d'habitation des populations.

L'Ecocentre doit aussi être un espace « multiservices », services présents sur les sites ou mutualisés.

(Source : Laurent Coussedière, Directeur du Cluster Green and Connected Cities - [www.greenandconnectedcities.eu](http://www.greenandconnectedcities.eu))

---

<sup>1</sup> Télécentres, écocentres et lieux pour les eActivités – [Regards sur les expériences et les pratiques dans le monde](#). Édition : Grenoble : GreenICTIES

## Les premiers bilans

Les Tiers-lieux viennent répondre de manière opérationnelle à des évolutions sociétales et à des enjeux majeurs : ce n'est pas uniquement la question du télétravail, mais bien celle du travail nomade, en mobilité, et de la transformation du travail qui se réinvente dans de nouveaux modèles de création de valeur qui sont au cœur du concept.

Mais de quels services et lieux avons-nous besoin pour cette métamorphose ?

- *Travailler et avoir toutes ses activités chez soi n'est pas la solution. C'est une question de socialisation, d'espaces disponibles dans un habitat urbain de plus en plus cher, donc réduit. Mais c'est aussi une question environnementale, les bâtiments d'usage individuel sont plus dépensiers en carbone que les lieux collectifs de travail.*
- *Chacun a besoin de se réappropriier son environnement immédiat (quartier ou village) pour se « localiser », s'ancrer. Cela demande une cohérence d'espace et de temps de vie entre son ou ses lieux de travail et son domicile, la fréquentation d'autres habitants de son quartier ou de son village.*
- *Le développement des nouvelles approches économiques : boucles locales, économie de la fonctionnalité, achats sur Internet, etc., suggère la création de lieux d'intermédiation, lieux physiques au service des services numériques, dans une approche globale de développement durable. C'est ce qu'on appelle les circuits courts.*



*« Ils concernent les produits et services classiques de consommation mais aussi des services culturels, éducatifs, de loisir... en ville comme à la campagne*

*C'est à tout cela que doivent répondre les nouveaux tiers lieux urbains, véritables outils de création de valeur territoriale dans une démarche globale de qualité de vie durable et de solidarité. »*

*(Source : Gilles BERHAULT, « Des télé centres de nos grands-parents du 20e siècle à des espaces dédiés aux activités durables et connectées, mutualisées... » **Transformation numérique et nouveaux modes de management** – Mai 2011 – Cahier de prospective Fondation Telecom*

*[http://www.fondation-telecom.org/media/fondation/Documents/cahier\\_prospectivetransfonumerique\\_web.pdf](http://www.fondation-telecom.org/media/fondation/Documents/cahier_prospectivetransfonumerique_web.pdf))*

# L'apport de l'Alliance sur les Tiers-lieux d'activités

Sur le thème des Tiers-lieux d'activités, l'Alliance a privilégié une double démarche :

- Identifier les thèmes ou les sujets pour lesquels approfondir la réflexion par des exposés de spécialistes, l'organisation de tables rondes et la production de documents de synthèse s'avère pertinent.
- Déterminer les axes de travail ou les actions à initier, dans lesquels une association neutre, transversale, peut apporter un plus aux acteurs concernés et impliqués.

## Réflexions, échanges et tables rondes :

Un certain nombre d'acteurs et d'experts se sont réunis pour croiser leurs connaissances et fertiliser leurs idées : réunions du groupe de réflexion et tables rondes dont on trouve les power point sur le site web de l'AUEG :

## [Les Tiers-Lieux d'activités : une solution pour fluidifier les déplacements et développer l'activité sur l'agglomération grenobloise ?](#)

La mobilité des personnes est abordée en termes d'analyse et de maîtrise des flux de circulation liés à l'activité économique et à la problématique des distances entre le lieu d'habitation et le lieu de travail, pouvant conduire à des réponses relevant de l'aménagement du territoire.

Cette approche est discutée avec des projets de tiers-lieux qui comportent des espaces de bureaux partagés mutualisant des moyens technologiques et de service au bénéfice des personnes qui y sont accueillies : salariés d'entreprises ou travailleurs indépendants. Les témoignages de responsables déjà engagés dans ce type d'expérience et de grandes entreprises confrontés à de telles situations ainsi que la prise en compte des enjeux qu'elles représentent au niveau des diverses collectivités ont alimentés la réflexion.

## [Les Tiers-Lieux d'activités : un nouvel outil du déploiement de la R.S.E.<sup>2</sup> ?](#)

Quels enjeux et bénéfices pour les entreprises de ces nouvelles pratiques qui peuvent concerner le travail d'une partie du personnel ? En effet, le télétravail peut s'inscrire dans le cadre de différents axes en lien avec la responsabilité sociétale de l'entreprise : PDE (Plan de déplacements entreprise), prévention des RPS (Risques psychosociaux), Qualité de vie au travail, ou comme un levier de motivation...

Le contexte a été décrit à partir d'études récentes réalisées sur le sujet, s'agissant du regard et de l'attente des utilisateurs, face à ces nouvelles perspectives dans l'organisation du travail, les visions et les problématiques spécifiques aux entreprises décrites par des responsables de la CCI de Grenoble.

Dans le cadre de projets réalisés à l'étranger ou sur le territoire national, des salariés et des responsables d'entreprises témoignent de leur propre expérience de ces nouveaux usages.

Nous avons abordé avec des experts en innovation et en management les conditions de mise en œuvre et de réussite des nouvelles formes de travail.

---

<sup>2</sup> R.S.E. : Responsabilité Sociétale des Entreprises



### Les Tiers-Lieux d'activités : une chance pour le développement de nos territoires ?

Ces lieux alternatifs par rapport au modèle du travail salarié sur le site de l'entreprise ou du travail à domicile (indépendants- télétravailleurs) peuvent être développés en zone urbaine, périurbaine ou rurale selon les besoins spécifiques. Chaque lieu est en réalité un projet de territoire et peut répondre à des besoins d'attractivité des zones rurales ou de montagnes, de développement économique et de qualité de vie pour les habitants. Sont présentés :

- des exemples de réalisation de tels lieux dans un espace rural de petites agglomérations (Massif central) mais aussi dans la perspective d'un maillage d'une grande zone métropolitaine (Île de France).
- Une grande entreprise (Schneider Electric) engagée dans la restructuration de ces implantations sur le site grenoblois. Les enjeux du changement liés aux modes de déplacement et de travail des personnels sont décrits et analysés par son directeur
- Un projet de tiers-lieu périphérique montrant l'intérêt pour les PME/PMI de pouvoir accéder à des moyens techniques mutualisés par le Vice-président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Grenoble.

### Publication : Télécentres, écocentres, tiers-lieux - Nouvelles générations de lieux d'activités

Pour permettre une diffusion large du concept de Tiers-lieux d'activité, **une publication** a été réalisée et diffusée dès juin 2013 en plusieurs milliers d'exemplaires.  
(Auteur : Laurent Coussedière)

L'Alliance n'a cessé de progresser sur ce thème avec la mise en place d'un groupe de pilotage permanent afin de contribuer activement à l'innovation et à l'anticipation stratégique sur la région urbaine grenobloise et le présent dossier propose une base de travail en 2015.



## Éléments de caractérisation d'un tiers-lieu

Est proposé une formalisation de certains éléments clefs de définition d'un tiers-lieux d'activité :

- **Un lieu de travail partagé et mutualisé**
- **Une communauté de personnes**

Les tiers-lieux, parce qu'ils répondent à différents besoins de territoires et parce qu'ils se créent par des collectifs aux usages multiples, sont :

- **Protéiformes**
- **Positionnable dans différentes zones de vies** (centre urbain, pré-urbain ou rurale)
- **Organisés et gérés de façon très variable** (associations, entreprises, hybride...).

## Conclusions en 2015

« Ces années de réflexion, d'échanges d'expertise, de travaux de synthèse ont permis d'acquérir des convictions solides sur ce qu'est un Tiers-lieux d'Activité que l'Alliance pourrait labeliser, avec ses fonctions minimales nécessaires, ses fonctions « pétales », les réseaux possibles de Tiers-lieux d'activité, les interactions qui doivent exister entre les acteurs et des études à mener. On retrouve ses conclusions dans « pistes de travail ». Elles ne sont pas développées ici pour alimenter la dynamique qui doit exister. » (Jean Bornarel)



Illustration - Marseille 2013 1

Synthèse de la journée « Tiers-lieux et services à l'innovation

## Tiers-lieux d'activité : quel impact sur le transport et les mobilités ?

Le « métro-boulot-dodo » est malheureusement encore le quotidien de millions de salariés. Il est aussi la cause des engorgements dans les transports individuels et collectifs, devenus de vrais casse-tête pour les aménageurs publics.

Développer le télétravail pour réduire certains déplacements et s'appuyer sur ces nouveaux lieux d'activité pour proposer des espaces de travail proches du domicile des salariés, voilà la piste de transformation. Elle vise l'amélioration de la qualité de vie au travail et de la qualité de vie plus généralement. Les déplacements inutiles constituent une perte de temps et d'argent, de la pollution et de la fatigue que l'on pourrait éviter puisque l'on sait faire autrement.

Sous une forme plus légère, et plus concrète, la démobilité doit, d'abord, s'apprécier comme une entrée pour revoir certaines formes de mobilités : principalement les déplacements locaux domicile-travail. C'est une voie pragmatique, qui passe par le déploiement du télétravail (sur le volet organisation des activités humaines), le développement de nouveaux outils de synchronisation des temps sociaux (toujours sur le volet organisation des activités humaines), la déspecialisation des villes (sur le volet organisation urbaine).

Les questions de transports et de mobilité sont fréquemment à l'origine d'une réflexion pour repenser le travail dans sa globalité en intégrant les différentes parties prenantes que sont les territoires qui gèrent les infrastructures de transport, les employeurs publics ou privés, et les salariés qui subissent les déplacements domicile-travail (flux pendulaires).

Ainsi, depuis plusieurs années, des études sont menées par différents donneurs d'ordre pour caractériser, évaluer et mesurer les retombées du développement des nouvelles formes de travail dans les tiers-lieux. **Une part importante de ces impacts concerne le transport et la mobilité**, qu'il s'agisse d'économies de carburant, d'évolution de l'accidentologie, d'abaissement de l'empreinte carbone, de fluidification du trafic routier ou d'optimisation de l'utilisation des parkings, tous ces facteurs entraînant une réduction de la fatigue et du stress et une diminution du micro-absentéisme.

Plusieurs études récentes en France portent sur les externalités des projets de développement de nouveaux modes de travail (télétravail ; tiers-lieux) :

[Une étude sur les externalités des télécentres, commandée par la Caisse des dépôts,](#) réalisée par l'ENS Cachan – Cabinet PMP, Février à Novembre 2013 (Rapport mars-2014).

Les principales externalités calculées dans cette étude pour un télétravailleur en télécentres sont :

- Gain sur le temps de transport de 73 minutes par jour télé travaillé (et jusqu'à 80 minutes en Ile-de-France), ce gain étant réinvesti pour 30 minutes dans le travail et 43 minutes dans la vie personnelle ;
- Chaque télétravailleur (en télétravail en moyenne 2 jours par semaine) économise 124 € par mois en réduisant ses dépenses liées au transport (essence, entretien du véhicule), aux repas et aux services à la personne (garde d'enfants, etc.) ;

- 73% des télétravailleurs interrogés ont déclaré percevoir une réduction de leur stress et 60% une amélioration de leur santé.

Le sujet des mobilités donne lieu maintenant à une série de solutions que recouvrent des termes sophistiqués tels « mobilités douces », « intensité urbaine », « tiers-lieux », « coworking », etc...

Les entreprises dont les salariés télé travaillent bénéficient selon cette étude de trois externalités principales :

- Une baisse de l'absentéisme estimée à 5,5 jours d'arrêt de travail en moins par an et par télétravailleur. Cette baisse correspond à une réduction d'un tiers des arrêts de travail actuels pour les salariés. La baisse de l'absentéisme correspond ainsi à une augmentation du temps de travail des télétravailleurs de 2,5% ;
- Une augmentation des heures de production due au réinvestissement partiel du temps gagné dans les transports. Les télétravailleurs gagnent environ 35 minutes par trajet dans les transports, soit près de 1h10 par jour. De ce gain de temps, 30 minutes sont réinvesties dans le travail. Ce réinvestissement génère une augmentation des heures de production d'environ 3,3% ;
- Une augmentation de la productivité journalière. Le fait de travailler notamment dans le calme et à l'abri des dérangements conduit à une hausse de la productivité de 7% pour les télétravailleurs.

Le cumul de ces trois effets conduit à évaluer la hausse de production à 13%.

#### Quelques chiffres sur l'agglomération de Grenoble :

Établissement public à fiscalité propre (EPCI) : CA de Grenoble-Alpes-Métropole

Code EPCI (9 chiffres) : 200 040 715

Population 15-64 ans (INSEE - 2011) : 292 842 habitants

Avec une estimation qui prend en compte un taux de télétravail par rapport à la population cible de 19% en 2020 et de 24% en 2025, et une moyenne de 2 jours télé travaillés sur 5, on peut modéliser grâce à cette étude le potentiel de télétravailleurs et les gains en termes de navettes évitées, sur une agglomération comme celle de Grenoble. Le coût total en euros comprend la valorisation des kilomètres évités et des temps gagnés. Les ordres de grandeur permettent d'imaginer le potentiel d'économies et de fluidification des trafics.

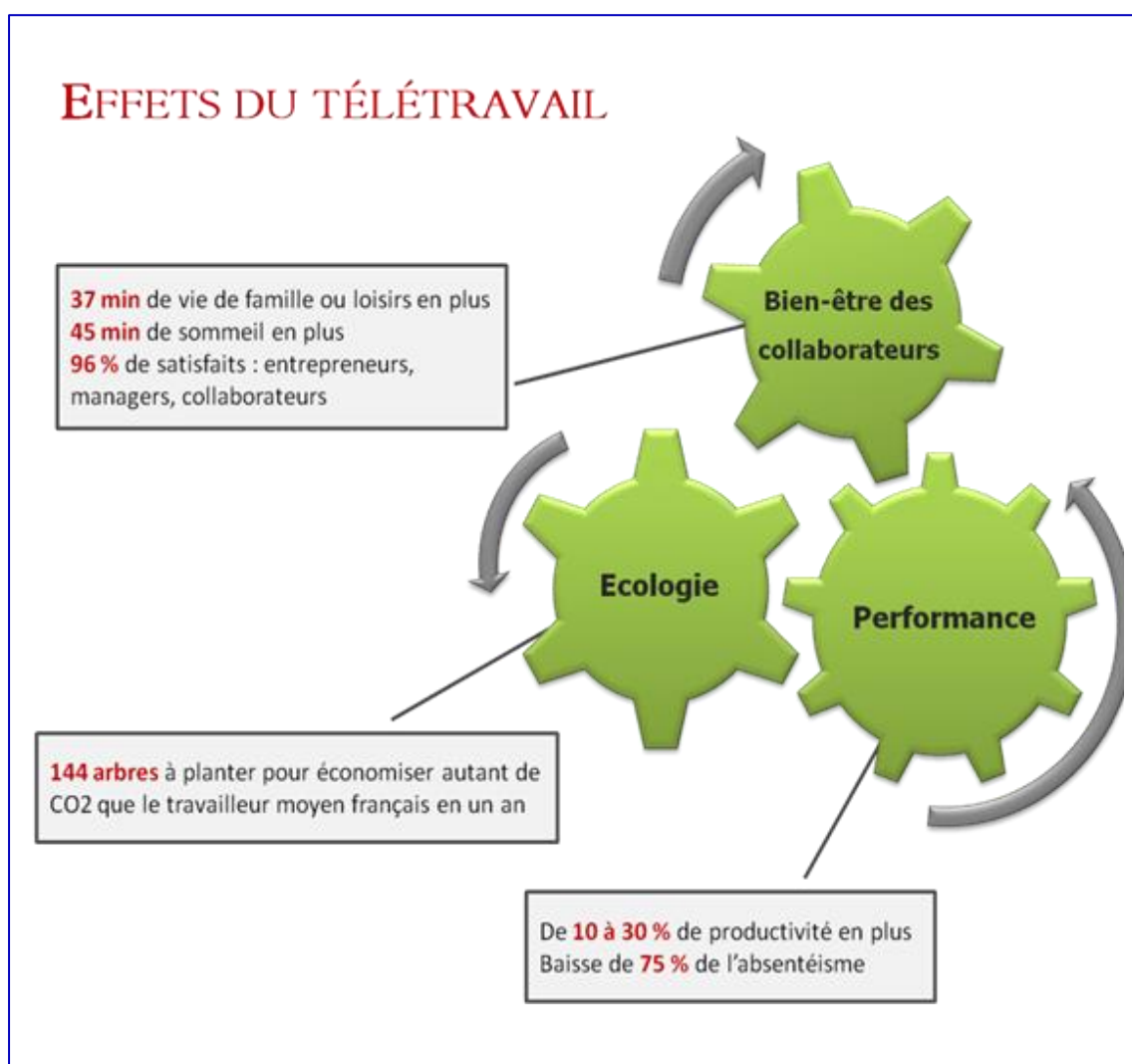


	En 2020	En 2025
Population active 15-64 ans (INSEE - 2011) :	210 713	214 845
Indicateurs « Macro » de « Potentiel » :		
POTENTIEL TELETRAVAILLEURS	35 213	44 027
POTENTIEL EN TIERS-LIEUX	7 043	13 208
POTENTIEL A DOMICILE	28 170	30 8
Indicateurs « Macro » de « Déplacements » :		
NOMBRE NAVETTES EVITEES PAR AN	4 901 657	5 362 496
DISTANCES ANNUELLES EVITEES (KM)	128 668 494	142 872 213
TEMPS ANNUELS GAGNES (HEURES)	1 907 561	2 136 061
COÛT TOTAL ÉVITÉ NAVETTES (EUROS)	79 697 061	88 874 803
COÛT TOTAL ÉVITÉ NAVETTES (kg CO2)	18 142 258	20 144 982

[Une étude sur les opportunités des territoires à développer le télétravail](#), pour la DATAR, réalisée par Idate – Citica – Econum – Elyascop, Septembre 2013 à Novembre 2014 :

Pour ce qui concerne les impacts en lien avec la mobilité, dans le cadre d'un développement des tiers-lieux, on peut recenser les effets bénéfiques suivants :

- Le télétravail diminue les distances de déplacements domicile-travail.
- Le télétravail permet une réduction notable des temps de déplacement.
- Le télétravail permet d'éviter certains déplacements difficiles en cas d'intempéries.
- Le télétravail diminue certains coûts macro-économiques.
- Le télétravail améliore le bilan carbone des organisations.
- Le télétravail améliore le bilan carbone individuel des télétravailleurs.
- Le télétravail permet une diminution de l'absentéisme et du micro absentéisme.
- En diminuant les trajets, le télétravail diminue mécaniquement les risques d'accident.
- Le télétravail réduit la fatigue et le stress en allant et au travail.
- Le temps gagné sur les transports est schématiquement réinvesti ( $\frac{1}{3}$ ) dans le temps de travail, ( $\frac{1}{3}$ ) dans le temps social et ( $\frac{1}{3}$ ) dans le temps individuel et familial.



# Tiers-lieux d'activité – Télétravail : repenser l'organisation

Repenser le travail dans sa globalité pour résoudre les questions de transports, de mobilité et leurs conséquences en matière de santé, d'environnement et d'économie, c'est répondre à des enjeux de responsabilité sociétale de l'entreprise ou de l'organisation. La combinaison de la mise en place du télétravail et du développement de tiers-lieux proches du domicile des salariés offre une alternative de « démobilité » éprouvée et efficace face à ces problèmes.

Dès les années 1970, Alvin Toffler envisageait dans *Le Choc du Futur* (éditions Denoël) un nouveau système de création de richesses et de savoir bouleversant l'organisation et les civilisations à travers l'hyper puissance informatique. Le travail à distance, « le télétravail » en était l'une des expressions les plus probables.

40 ans plus tard, de nombreux freins, notamment culturels, persistent en France : par manque d'information, la crainte d'un investissement insuffisant d'un salarié qui n'est pas dans l'entreprise reste bien présente. Autant de bonnes raisons pour retarder l'émergence de cette incontournable évolution du travail. Gain de temps, économie d'espace et de transport, meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, telles sont pourtant les perspectives séduisantes que le télétravail pourra offrir aux entreprises qui sauront franchir le pas. Ces **freins culturels et organisationnels** conduisent les entreprises à ne pas favoriser le télétravail de leurs salariés. Des solutions, pour rendre l'organisation du travail plus flexible dans de bonnes conditions, existent pourtant.

## Un cadre légal du télétravail salarié

La loi Warsmann du 22 mars 2012 établit que le «*télétravail désigne 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 régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci.*» Elle autorise ainsi l'élaboration et la mise en place de projets de travail à distance, basés sur le double volontariat (entreprise et salariés). La loi est nécessaire pour fixer l'exercice du travail à distance, mais **la clé de la réussite d'une telle expérience demeure la confiance réciproque.**

## Diagnostic sur la situation actuelle

Nicole Turbé-Suetens, spécialiste du télétravail depuis plus de vingt ans, l'affirme : il n'y a plus de retard français sur le télétravail. Presque 20% des salariés sont désormais concernés, un taux équivalent à la plupart de nos voisins européens. Pour autant, il reste beaucoup à faire dans les entreprises et les services publics, notamment pour que le management accepte l'échange sur l'évolution de l'organisation du travail.



Le télétravail se développe dans notre pays. Depuis 1995, le mouvement n'a cessé de prendre de l'ampleur. Il se signe, aujourd'hui, près d'un accord d'entreprise par semaine. Un plateau de maturité est atteint. D'autant que des métiers de plus en plus nombreux sont concernés, avec une grande variété de tâches et de rythmes.

Il existe un cadre légal qui permet aux responsables de passer des accords tout à fait satisfaisants, qui comportent généralement un corpus de règles issu de l'ANI (Accord National Interprofessionnel de juillet 2005). Grâce à ces accords, il est possible d'estimer que plus de 17% de la population active salariée bénéficie d'un équivalent-jour par semaine en télétravail. Ce chiffre n'inclut pas les indépendants, lesquels ne sont pas des télétravailleurs au sens légal du terme. Les taux de télétravail atteints sont désormais similaires à ceux enregistrés dans d'autres pays européens, et il faut lutter contre l'idée reçue que la France serait en retard. Le décalage demeure sur un point : les entreprises qui passent à 100% en télétravail. Mais les juristes, les experts et les syndicalistes sont tous d'accord pour convenir que ce type de dispositif n'est pas souhaitable et peut conduire à des échecs.

Le management a progressé aussi. Par exemple, il a compris que sa crainte de voir l'ensemble des salariés demander le télétravail, et pour des durées longues, n'était pas fondée. En réalité, on constate une sorte d'autorégulation, qui amène justement à ce point d'équilibre d'environ 15 à 20% des effectifs qui souhaitent effectivement un télétravail partiel, principalement sur un à deux jours hebdomadaires.

### **Y a-t-il des salariés réfractaires à l'idée du télétravail ? Les Tiers-lieux, une solution ?**

Cela peut surprendre, si l'on considère par exemple les deux à trois heures de transport quotidien gagnées en Île de France. Mais c'est un fait : il y a des gens qui ne veulent pas, et il y a des gens qui ne peuvent pas. Imaginer le télétravail uniquement au domicile du salarié était une pratique discriminatoire. Il faut profiter au contraire des **nouvelles possibilités offertes par les tiers-lieux**, pour élargir l'éventail des solutions proposées au salarié.

Les dirigeants n'ont compris que très récemment l'intérêt qu'il pouvait y avoir à mettre le télétravail à l'ordre du jour ; il constitue un excellent sujet de dialogue, parce qu'ils vont pouvoir apprendre ensemble ! C'est d'ailleurs le sens de l'évolution. Car en l'absence de dialogue et donc d'accord, il y a le risque de voir se développer un télétravail qui ne dit pas son nom, aux limites du règlement, une *zone grise* en quelque sorte. De nombreux dirigeants ont compris qu'il fallait contractualiser cette modification substantielle du contrat. Et que ce ne serait pas un sujet conflictuel avec les partenaires, au contraire... mais plutôt un bon début pour débattre de l'évolution de l'organisation.

### **Un cadre de loi utile mais attention à ne pas tout encadrer !**

Nicole Turbé-Suetens : « Je pense qu'à trop vouloir légiférer, nous risquons de créer un décalage entre la loi et les transformations de la société. Il faudrait tout de même assumer l'idée que le télétravail apporte de la flexibilité aussi bien à l'entreprise qu'au salarié ! Et se rappeler que l'enjeu c'est le bien-être des collaborateurs, pour les besoins de l'organisation.

Ce n'est pas un article de loi qui va permettre d'atteindre ces objectifs. Mais bien la prise de responsabilité des managers, qui doivent réunir leurs collaborateurs, co-définir de nouveaux modes de fonctionnement, ou encore prévoir ce qui se passe lorsque le télétravailleur vient au bureau, pour en faire un moment riche et privilégié.

## Un sujet « positif » dans l'entreprise.

A partir du moment où le management s'engage dans un vrai dialogue social, tout en sachant où il veut aller, ce qui structurera d'ailleurs sa future communication avec les salariés, ce n'est pas un projet très compliqué à mener. Mais il comporte beaucoup de facettes, ce qui implique notamment de faire travailler ensemble la DRH, la DSI ou encore le directeur immobilier, bref des personnes qui ne se retrouvent pas spontanément autour d'une table. Le regard extérieur d'un tiers s'avère bien souvent utile dans ces situations, pour mettre de l'huile, si possible de haute qualité, dans les rouages de la conversation.

## Tiers-Lieux ET Coworking.

A la différence des télé-centres dont le succès est parfois mitigé, le coworking ne se définit pas uniquement comme un lieu physique, mais avant tout comme un mode d'organisation du travail qui regroupe à la fois un espace de travail partagé et un réseau de travailleurs encourageant l'échange et l'ouverture. Il privilégie ainsi les espaces ouverts et l'animation, afin de multiplier la création d'opportunités pour ses usagers.

On observe par ailleurs que les pratiques et l'agencement de ces espaces inspirent les collectivités, notamment en milieu péri-urbain, pour concevoir des tiers-lieux de travail hybrides, mitélécentre-micoworking, visant à répondre aux besoins de catégories d'usagers divers (indépendants, TPE, salariés, etc...).

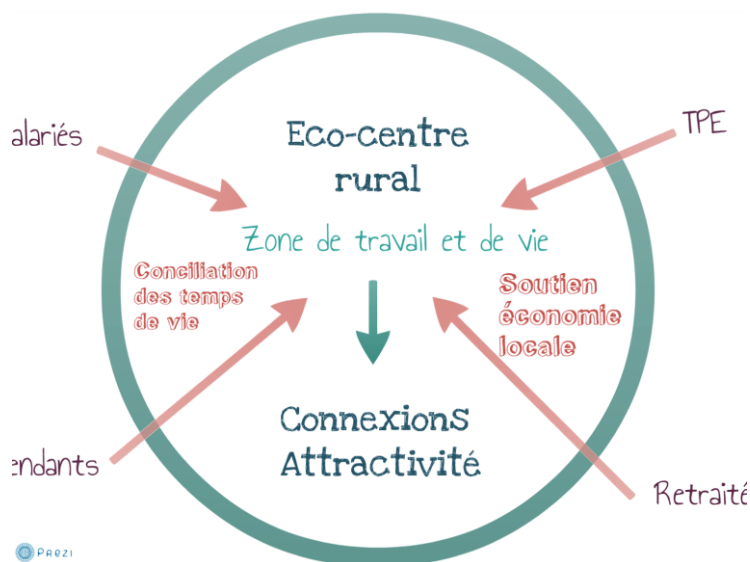
Un état d'esprit commun :

- **Coopération** (« collaboration » en anglais) : l'aménagement spatial ouvert et l'ambiance du lieu doivent favoriser le partage de connaissance et de compétences entre les utilisateurs.
- **Ouverture** : le mouvement du coworking est influencé dans ses origines par la culture des acteurs du logiciel libre (open source). Dans la vie quotidienne des espaces, ceci se traduit par une attitude ouverte, prêts à donner et à recevoir aux autres membres.
- **Communauté** : les usagers des espaces et les liens tissés entre eux en constituent la première richesse et l'essence. C'est la capacité d'un espace de coworking à identifier les « communautés existantes » et à créer un sentiment d'appartenance parmi ses usagers qui font le succès d'un espace de coworking et le caractérisent comme tel (versus un télé-centre ou un centre d'affaires traditionnel).
- **Accessibilité** : Les espaces pourraient être ouverts à toute personne souhaitant adopter cette manière de travailler.
- **Durabilité** : Si elle peut s'entendre au sens de « préservation de l'environnement (la mutualisation et le choix du lieu permettent de réduire les consommations d'énergie et les émissions de CO2), elle semble plus communément envisagée dans le sens de « pérennité » (économique notamment).



## Tiers-lieux d'activité et attractivité des territoires

Après des décennies d'exode rural important vers les centres urbains, les territoires ruraux et de montagne ont retrouvé depuis un quart de siècle une nouvelle population venue s'installer pour la qualité de la vie et de l'environnement.



Cette nouvelle population a conservé généralement son emploi dans le périmètre urbain ainsi que ses habitudes de consommation dans les centres commerciaux périurbains ; elle effectue quotidiennement des navettes pendulaires coûteuses, fatigantes et dévoreuses de temps. Ce mode de vie a, par exemple, renforcé l'asphyxie de la cuvette grenobloise tant sur le plan de la circulation automobile que sur le plan de la pollution urbaine. Le phénomène n'est pas propre à Grenoble.

La fracture numérique est venue rajouter un handicap supplémentaire à ces territoires souffrant déjà d'un déficit d'emploi locaux, d'activité commerciale et de vie culturelle et sociale. Pour sortir de cette situation, ces grands espaces doivent trouver une nouvelle attractivité.

Le maillage d'un territoire tel un département par un réseau de « tiers lieux » peut être l'un des **outils efficaces de l'aménagement du territoire** en renforçant l'attractivité des zones rurales ou périurbaines.

Ces tiers lieux équipés et dotés de **fonctions minimales** permettront d'accueillir un ou deux jours par semaine des travailleurs pendulaires, de regrouper avec des moyens de communication modernes, des travailleurs indépendants ou des artisans. En fonction des problématiques locales, ils pourront ainsi développer des fonctions « pétales », maison médicale, point fixe conseil santé connecté au CHU, point conseil énergie ou incubateur d'entreprise.

Ces nouveaux lieux de travail sur les bourgs centres du département seront ainsi **l'amorce de la redynamisation locale** qui renforcera le commerce ainsi que la vie sociale du village.

Pour que le retard français en matière de tiers lieux soit comblé, il est nécessaire que plusieurs dizaines de tiers lieux d'activité soient créés en deux ou trois ans. Cela ne peut se faire qu'avec une forte implication des collectivités locales ou territoriales.

Afin de maintenir à niveau ces tiers lieux disséminés sur le territoire départemental il est important de **les organiser en réseau** autour d'un tiers lieu puissant capable de jouer le rôle de « tête de réseau ».

Différents acteurs peuvent être associés : les porteurs de projets, les indépendants, les entreprises, collectivités locales et territoriales pour développer ces réseaux de tiers lieux, ainsi que les grandes entreprises du département, le service public postal, les collèges et universités, ou encore la SNCF qui disposent de locaux avec des surfaces disponibles importantes.

La décision du conseil départemental de l'Isère d'équiper l'ensemble du département de l'Isère en liaison fibre optique, très haut débit numérique à un horizon de sept ans peut ainsi grandement favoriser un maillage du département 38. En effet, les zones d'activités ainsi que les bourgs centres seront équipés en THD en priorité et l'implantation de tiers lieux peut se calquer sur le calendrier.

Les Tiers-Lieux peuvent ainsi devenir les véritables moteurs du développement local.

Coworking et développement durable des territoires : La nécessaire implication des usagers : coconstruction et gouvernance transversale

L'ensemble des fondateurs d'espaces s'accorde à dire que cet état d'esprit constitue la condition première de réussite de leurs projets, la garantie que le lieu ne restera pas une coquille de bureaux vides ou un

simple espace de connexion internet sans autre valeur ajoutée pour ses usagers et ses parties prenantes. Si les premiers espaces sont nés de la volonté de petits groupes d'indépendants de se regrouper dans un même lieu avant de s'ouvrir au public, les initiateurs de projets plus récents insistent sur l'importance de s'appuyer, dès leur phase de conception, sur **les communautés et initiatives existantes de leurs territoires**.



## Actualités et veille

Le concept des Tiers-Lieux est au cœur des réflexions des acteurs publics et privés à la croisée d'enjeux et de problématiques prioritaires complémentaires : la politique de la ville, les nouvelles mobilités, l'attractivité des territoires, la compétitivité des entreprises, les fractures numériques, l'innovation sociale, la qualité de vie, la santé, l'enseignement et l'innovation, la fabrique du territoire et le développement durable, les évolutions technologiques et générationnelles, etc...

Le Tiers-Lieu est ainsi un sujet abordé sous différents angles dans la presse et les médias :

- <http://www.cadremploi.fr/.../entre-maison-et-bureau-le-tiers-lieu-pour-travailler-mieux>
- <http://www.lenouveleconomiste.fr/.../tiers-lieux-le-bureau-partage-nouvelle-generation>
- <http://www.lesechos.fr/.../dans-la-course-aux-tiers-lieux-il-faut-voir-grand-tout-de-suite>
- <http://www.europe1.fr/emissions/la-gueule-de-l-emploi/le-tiers-lieu-de-travail>
- <http://www.franceinter.fr/le-telephone-sonne/.../travailler-ailleurs-qu-au-bureau>
- <http://c2d.lametro.fr/Actualites/Travaux-sur-les-tiers-lieux-ca-avance->

La réalité du télétravail en France est complexe à appréhender. Il n'existe pas de données statistiques officielles récentes permettant de mesurer son développement. Les derniers chiffres produits par l'INSEE remontent à 2009 et s'appuient sur les données de l'enquête 2007-2008 sur la Société de l'Information. Au plan européen, les études comparatives remontent elles aussi avant 2010 et peuvent donc être questionnées quant à la pertinence des chiffres avancés qui, tant pour les données INSEE que pour les données européennes, soulignaient un certain retard de la France sur la mise en œuvre du télétravail.

Cependant, des enquêtes régulières et récentes attestent d'une réalité plus prégnante de pratiques de télétravail en France jusqu'à avancer **un taux de pénétration de plus de 17%** au sein de la population d'actifs (Réf. « Tour de France du télétravail »), qui prend en compte différents modes de travail à distance, y-compris le nomadisme professionnel.

Au-delà des chiffres, il ressort, en intégrant les résultats de multiples enquêtes réalisées dans le cadre de telle ou telle étude, que la réalité du télétravail en France reste peu encadrée par les accords d'entreprises et davantage le fait d'une pratique officieuse (« télétravail gris »).

Par ailleurs, l'émergence du coworking depuis 5 ans a participé à la relance de l'intérêt porté au télétravail, même si les espaces de coworking répondent principalement à une demande de travailleurs indépendants et si ces espaces accueillent encore de façon marginale des télétravailleurs salariés.

Enfin, **les territoires commencent à se saisir** de la question du télétravail et des tiers-lieux, comme un facteur de développement territorial permettant de répondre à des besoins et d'améliorer leur attractivité mais également pour renforcer leur action en faveur du développement durable (en proposant notamment une alternative aux déplacements domicile-travail et aux problèmes de congestion urbaine).

Fin 2014, on se retrouve face à la situation suivante en France :

- Un développement formalisé (accords de télétravail) encore limité ne permettant pas de toucher largement la population active salariée et des éléments de blocage juridique dans le secteur public ralentissant la progression du télétravail (attente du décret en Conseil d'Etat pour l'application de la loi Sauvadet) ;
- Des pratiques de travail hors du lieu habituel d'activité en forte croissance du fait de l'explosion des solutions numériques mobiles. Certes, ces pratiques ne s'adressent pas à l'ensemble des salariés mais elles correspondent à une réalité bien ancrée pour ceux qui disposent d'une certaine autonomie dans la conduite de leur activité professionnelle ;
- Un effet d'entraînement venu des espaces de coworking autour de la problématique des tiers-lieux, ces derniers visant à répondre aux demandes d'autres types de télétravailleurs, que les seuls travailleurs indépendants. Avec plus de 200 tiers-lieux recensés en France en 2014, et de multiples projets de création, de nombreux acteurs s'engagent dans le développement de tels espaces appropriés aux pratiques du télétravail. Le mouvement engagé est encore récent et rencontre les écueils propres à un marché en émergence. L'enjeu consiste alors à structurer une offre de services attrayante pour les entreprises ;
- Une sensibilité accrue des territoires à l'intérêt que peut présenter le télétravail notamment dans la perspective d'une amélioration de la qualité de vie et de la réduction des contraintes de congestion urbaine. Cette sensibilité reste à transformer en engagement fort. En effet, si on se réfère aux derniers épisodes de pics de pollution qui ont entraîné la mise en place de la circulation alternée, le télétravail a bien été évoqué comme une des solutions pour assurer la continuité des activités mais dès la fin de l'épisode de pollution, il semble que l'intérêt pour le télétravail se soit relativement tari.

Plusieurs études récentes en France portent sur les externalités des projets de développement de nouveaux modes de travail (télétravail ; tiers-lieux) :

1. [Etude sur les externalités des télé-centres, pour la Caisse des dépôts, réalisée par ENS Cachan](#) – Cabinet PMP, Février à Novembre 2013 (Rapport mars-2014).

L'étude permet de distinguer 6 familles d'externalités :

- Les externalités collectives liées à la mobilité ;
- Les externalités directes pour les télétravailleurs ;
- Les externalités pour les entreprises dont les salariés télé-travaillent ;
- Les externalités liées au bien-être et à la santé ;
- Les externalités territoriales, sociétales et économiques ;
- Les externalités pour les entreprises opérateurs de transport en commun.

2. [Etude sur les opportunités des territoires à développer le télétravail, pour la DATAR](#), réalisée par Idate – Citica – Econum – Elyascop Septembre 2013 – Novembre 2014

L'étude vise plusieurs objectifs relatifs aux opportunités des territoires et des entreprises et organisations à développer de nouvelles formes de travail :

- Analyser les opportunités des territoires à développer le télétravail (pôles métropolitains de Toulouse, Lyon et Strasbourg) ;
- Modéliser les impacts microéconomiques (niveaux employeur et salarié) et macroéconomiques (niveau territoire) du télétravail à domicile ou en tiers-lieu ;

- Evaluer les impacts économiques, organisationnels, environnementaux et sociétaux du télétravail, pour ces acteurs (territoires, employeurs, salariés) ;
  - Identifier l'ensemble des freins et des facteurs de développement du télétravail ;
  - Proposer des solutions ambitieuses et opérationnelles permettant un essor du télétravail ;
  - Emettre des propositions visant à sensibiliser les élus et l'ensemble des acteurs économiques.
3. [Mission d'évaluation de l'impact du télétravail et des tiers-lieux sur la réduction des consommations d'énergie et des émissions de gaz](#) à effet de serre et sur l'organisation des entreprises : Etude lancée par l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) en octobre 2014.

## Pistes de travail

Le thème des Tiers-lieux est maintenant à la mode et recouvre de fait des réalités très différentes dans lesquelles on retrouve le travail à distance, le coworking, la rencontre entre personnes... Depuis plusieurs années, l'Alliance œuvre sur ce thème avec sa spécificité et ses missions :

- Son statut de transversalité et neutralité assure la contribution de toutes les expertises, et bien sûr, celles de l'Entreprise, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche mais, sur un tel thème, les collectivités territoriales sont bien présentes.
- Les missions, maintes fois rappelées, sont autant d'objectifs : innover et anticiper pour le territoire, créer des valeurs, améliorer les formations supérieures, valoriser transversalement les liens à l'international.

En s'appuyant sur les réflexions antérieures et les expériences accumulées, l'Alliance peut s'investir pour accélérer réflexions, innovations, actions, suivant des pistes pour lesquelles elle est légitime et adaptée :

- Un Tiers-Lieux d'Activité, au sens des réflexions de l'Alliance, **n'est pas un simple lieu de coworking** avec des services techniques, technologiques, mais il contient des ressources et des relations humaines primordiales. **Quelles sont ces fonctions minimales** d'un Tiers-Lieux d'Activité Université-Entreprise (ou Entreprise-Université) ? Mieux formuler ces fonctions et potentiels essentiels, et notamment celui de la **gestion des ressources humaines**, doit contribuer à définir en amont les éléments de démarche à ne pas oublier, les stratégies de création à élaborer, les critères de réussite dans le fonctionnement et le développement d'un Tiers-lieux.
- On différencie assez facilement, c'est-à-dire géographiquement des Tiers-Lieux d'Activité (TLA) **de centre-ville, d'autres en périphérie urbaine, d'autres ruraux**. Il est intéressant d'analyser leurs différences du point de vue des financeurs, de leur impact sur les mobilités, de leurs apports pour les territoires,... Ces différences sont-elles justifiées ou peuvent-elles être dépassées ?
- Les Tiers-Lieux d'Activité tels que l'Alliance les reconnaît, contiennent, doivent contenir et assurer des fonctions minimales. Mais, suivant le contexte, ils peuvent proposer d'autres fonctions par exemple en mutualisant des services entre partenaires multiples. Ces fonctions dites « **fonctions pétales** » ou « **fonctions en grappe** » vont contribuer à changer en profondeur le développement des territoires et la vie des personnes. Imaginer ces possibles fonctions pétales comme dresser des bilans sur les réalisations concrètes dans le monde doit permettre innovation et développement d'actions nouvelles.
- Les réflexions et les réalisations concernant les Tiers-Lieux d'Activité ont progressé surtout à l'initiative des entreprises (privées et plus récemment publiques) et à celle de collectivités et de citoyens. L'Enseignement Supérieur et la Recherche sont restés en retrait si l'on excepte quelques initiatives. Les travaux de l'Alliance eux-mêmes se sont plus concentrés sur les activités prises au sens de l'entrepreneuriat sous toutes ces formes en omettant trop la formation et la recherche. On a beaucoup avancé sur les TLA Entreprises, sur les TLA Entreprise-Université et bien peu sur les **TLA**

**Université-Entreprise.** Il est temps de construire des démarches qui s'appuient aussi sur le cercle des acteurs de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, sur leurs besoins de services, d'interactions, de partenariats, sur leurs sphères d'influences projetées. La réflexion ne doit pas se limiter aux potentialités en termes de locaux, de services, mais elle doit englober les objectifs, les projets qui permettraient de changer le rôle de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, au sein des établissements et organismes, nombreux, qui les constituent mais aussi, bien sûr, avec toutes les autres composantes de la société et des territoires. On se plaît à rêver à des innovations qui pourraient changer le lien à l'international culture-Université-Entreprise.

- Ces Tiers-Lieux d'Activité peuvent-ils constituer des **réseaux effectifs** ? On connaît déjà les réseaux de Tiers-Lieux mis en place par les grandes ou/et très grandes entreprises, au niveau mondial, pour elles-mêmes. Quels autres types de réseaux sont envisageables ? Pour quoi faire et pour qui ? Tel individu devrait être en mesure d'appartenir à un ou/et plusieurs TLA. Comment optimiser ces TLA et ces réseaux qui ont, auront des différences ? Comment l'optimiser pour les personnes physiques ? Pour les personnes morales et les groupements de fait ? et ce, en ne perdant pas de vue l'optimisation simultanée de la compétitivité des territoires indissociable du développement durable et de la cohésion sociale ?

L'Alliance, grâce à sa transversalité, peut mener une **étude amont** à la demande de telles collectivités, ensembles d'Enseignement Supérieur et de Recherche, telles entreprises qui projettent des projets de Tiers-Lieux et qui souvent les étudient « en intra » dans leur contexte usuel de partenaires et d'interactions. Les réflexions de l'Alliance ouvrent des degrés de liberté, génèrent des idées, créent de nouveaux partenariats possibles que l'on peut, ou non, retenir. **Ce travail plus neutre précède** ainsi les appels d'offre, les études de consulting et facilite l'établissement de projets, d'appels d'offre plus robustes.

Voici quelques pistes de réflexion et d'action, liste non limitative, que l'Alliance pourrait ou peut suivre avec tous les acteurs concernés.



Karine POULIQUEN est Consultante RH, spécialisée en organisation innovante et performante du travail. Elle travaille sur toutes les problématiques liées aux nouvelles formes d'organisation du travail et au « travailler autrement ». Co-fondatrice de Col'inn, 1<sup>er</sup> espace de Coworking Grenoblois, elle intervient également sur les lieux de travail collaboratif et innovants.

Rédactrice : Karine Pouliquen

ALLIANCE UNIVERSITE-ENTREPRISE DE GRENOBLE  
[www.aueg.org](http://www.aueg.org)

7C, CHEMIN DES PRES – INOVALLEE – 38240 MEYLAN  
Tél. 33 (0)4 76 18 28 65 – Fax : 33 (0)4 76 18 28 45  
E-mail : [aueg@wanadoo.fr](mailto:aueg@wanadoo.fr)



Directeur de la publication : Jean Bornarel  
Rédactrice : Karine Pouliquen, Réalisation : Françoise Cornu et Alice Giraud.

Novembre 2015