

Les tiers-lieux
Vers un bouleversement du cadre de travail ?

Les espaces de *coworking*, les télécentres et les fab labs sont de plus en plus présents dans notre vie quotidienne. Comment définir ces tiers-lieux ? Comment modifient-ils les conditions de travail ? Vont-ils faire évoluer l'organisation des entreprises et des administrations ?

Xavier de Mazenod est consultant-associé de la société Adverbe et éditeur du site web Zevillage consacré aux nouvelles formes de travail.
www.zevillage.net

Dans un article du numéro deux de la *Revue économique et sociale*¹, les auteurs définissent les tiers-lieux comme des « *points d'ancrage de la vie communautaire qui favorisent des échanges plus larges et plus créatifs au niveau local et permettent ainsi d'entretenir la sociabilité urbaine* ». Par opposition aux premiers-lieux, la maison, et aux seconds-lieux, les lieux de travail « *où les individus passent le plus clair de leur temps* ».

Les auteurs reprennent la définition de tiers-lieu introduite en 1989 par le sociologue américain Ray Oldenburg² : un lieu où l'on prend plaisir à se rassembler, où l'on tient des conversations, où l'on échange. Une sorte d'*agora*, publique ou privée. Ou un lavoir, ou un café du commerce. Pour Oldenburg, la fonction sociale de ces lieux est primordiale et commune à toutes les cultures³.

Cette approche théorique des tiers-lieux soulève quelques questions pragmatiques : correspond-elle aux lieux existants aujourd'hui et aux besoins professionnels des utilisateurs ? Répond-elle aux attentes des entreprises ?

Cadres-CFDT, n°457. DECEMBRE 2013

prises et des administrations ? Ou bien est-elle réservée à quelques travailleurs indépendants des métiers de la communication et de l'Internet ? Entre-t-elle en compétition avec la vision traditionnelle, très segmentée, de l'organisation des lieux de travail (un lieu pour une fonction) où préfigure-t-elle une demande de fond de la société ?

Pour tenter de comprendre le phénomène, il est utile de catégoriser, d'établir une typologie de ces lieux tiers où l'on peut travailler. Jusque-là, pour des raisons historiques de productivité, les lieux de travail étaient majoritairement le bureau, l'atelier ou l'usine. Il était plus simple de faire déplacer les travailleurs vers les unités de production que l'inverse. Pour le non-salarié et pour le télétravailleur hors du bureau, le lieu de travail traditionnel généralement admis était le domicile.

Des lieux de travail mais pas seulement

Dans la conception des tiers-lieux imaginés par le passé par les pouvoirs publics, on affectait un seul usage à un lieu : l'Espace public numérique (EPN) devait être un lieu de médiation numérique et n'était pas dédié à l'accueil de télétravailleurs fixes, qui eux relevaient du télécentre.

Cette vision tend à disparaître car les usages ont évolué et donnent raison à Oldenbourg. Une évolution rendue possible grâce au développement des technologies et de la qualité des connexions à l'Internet. La demande des utilisateurs n'est plus seulement de disposer d'un bureau fixe hors de l'entreprise mais aussi de retrouver, régulièrement ou de temps en temps, des « collègues de travail ».

L'arrivée du *coworking* a créé l'offre qui manquait à la demande sociétale. En août 2005, Brad Neuberg décide d'ouvrir à la journée son loft de San Francisco (*The Hat factory*, aujourd'hui fermé) à d'autres travailleurs indépendants pour qu'ils bénéficient d'un collectif de travail comme dans une entreprise, tout en gardant la liberté des non salariés. Les avantages des deux types d'organisation réunis en un seul lieu.

En fait, le *coworking* a révélé que ce n'est plus le lieu, l'immobilier, qui prime, c'est la communauté et les services

qu'elle apporte : socialisation, apprentissages informels, entraide, sous-traitance et apport d'affaires, formations, animations Avec quand même un minimum de qualité du lieu pour donner envie d'y venir et d'y travailler. Aujourd'hui, nous pouvons tous fréquenter ces espaces, selon les besoins et les moments, et être alternativement télétravailleurs, *coworkers* ou travailleurs en mobilité. Ou les trois à la fois.

Le coworking a révélé que ce n'est plus le lieu, l'immobilier, qui prime, c'est la communauté et les services qu'elle apporte.

Les tiers-lieux dédiés à un usage professionnel étaient environ 650 en France en 2012, dont environ 440 centres d'affaires, 60 télécentres, 100 espaces de *coworking* et 50 fab labs. Voici une typologie synthétique de ces lieux.

Télécentre

Lieu plutôt rural ou péri-urbain qui accueille des télétravailleurs permanents. Hormis la création en 1996 du « téléspace » historique de Villard-de-Lans dans le Vercors, le développement des télécentres en France remonte au plan de soutien de la Datar lancé en 2005. Les résultats sont de qualités très inégales. Aujourd'hui, ces lieux commencent à s'ouvrir au coworking ainsi qu'à d'autres usages pour des publics professionnels : des ateliers de fabrication (voir les fab labs ci-après) ou des centres de formation ou même des espaces grand-public (fonction d'Espace public numérique bénévole).

Les télécentres sont, la plupart du temps, portés par les pouvoirs publics (département, communautés de communes, communes) ou des Chambres de commerce dans le cadre du projet de développement économique d'un territoire.

Espace de coworking

Lieu plutôt urbain (même s'il existe des exemples ruraux comme à Pomerol⁴ en Aquitaine ou à Boitron⁵ dans l'Orne), l'espace de *coworking* est un lieu de travail collaboratif, en général porté par une communauté d'uti-

lisateurs, souvent travailleurs indépendants, et géré par une entreprise ou par une association.

Dans sa dernière enquête annuelle publiée début 2013, le magazine allemand Deskmag décomptait un peu moins de 3 000 espaces de *coworking* dans le monde dont une centaine en France. Ce chiffre a été très vite dépassé quelques mois plus tard, à l'été. On peut travailler dans un espace de *coworking* de manière permanente ou de passage pour quelques heures.

Centre d'affaires

Lieu professionnel, plutôt urbain, de location de bureau accompagnée de services. Contrairement aux espaces de *coworking*, ces lieux n'offrent pas les avantages d'une communauté de travailleurs.

A noter que Regus, *leader* mondial des centres d'affaires, projette d'ouvrir plusieurs de ces lieux dans des gares françaises, en partenariat avec la SNCF. Elle vient aussi de créer une société avec la Caisse des dépôts et Orange pour ouvrir une cinquantaine de télécentres situés à des noeuds de transport, dans des zones d'habitation. La société Multiburo, concurrent français de Regus, a ouvert en avril 2013 à Neuilly-sur-Seine, le Spot, un centre d'affaires organisé selon le mode *coworking*.

Pépinière d'entreprise et incubateur

Ces lieux sont des structures dédiées à la création d'entreprises (réservées aux « jeunes pousses » pour les incubateurs) avec des services associés liés à cette activité. Ils peuvent aussi regrouper des activités liées à l'artisanat ou à l'industrie. Ces lieux sont en général portés par des collectivités locales, des Chambres de commerce ou des universités et des écoles.

Certaines pépinières réfléchissent au développement d'activité de *coworking* et certains projets intègrent ces différentes notions : l'espace Numa, créé récemment à Paris, a affecté chaque étage à une fonction : *coworking* de passage au rez-de-chaussée, *coworking* régulier au pre-

mier étage, expérimentations au deuxième, accélérateur de *start up* au troisième, événementiels au quatrième et créativité au cinquième.

Lieu public

Prévus pour un usage professionnel (*business lounge* d'hôtel, salon Grand voyageur de la SNCF) ou détournés de leur fonction (café Wi-Fi, bar d'hôtel, « restaurant » Mac Donald, Espaces publics numériques), ces lieux permettent de travailler - et de trouver de la convivialité - lorsqu'on est en mobilité. Ils sont au minimum équipés d'une connexion à l'Internet de bonne qualité et de prises électriques pour recharger les batteries de son matériel.

Fab lab

Enfin, puisque nous parlons de tiers-lieux dédiés au travail, il faut ajouter dans cette typologie les *fab labs*⁶ (contraction de fabrication laboratory, laboratoire de fabrication). Ces lieux de fabrication numérique en accès libre, équipés d'imprimantes 3D et autres outils de découpe laser sont en quelque sorte les espaces de *coworking* de l'industrie.

A la fois école grand public pour « apprendre à faire », atelier pour répondre à la demande du *Do it yourself* (faites-le vous-même) et lieux d'innovation et de prototype, les *fab labs* provoquent en France un engouement très fort depuis l'ouverture du tout premier, en 2009 à Toulouse. On en compte déjà 50 aujourd'hui.

De quoi tiers-lieu est-il le nom ?

Puisque la segmentation des lieux correspond de moins en moins aux usages, les tiers-lieux vont devoir évoluer et s'adapter, s'ouvrir à la notion de collaboratif, de partage. Il faudra apprendre la souplesse pour s'adapter aux demandes et aux utilisations qui varient selon les endroits et les contextes.

La segmentation des lieux correspond de moins en moins aux usages. Les tiers-lieux devront s'adapter et s'ouvrir à la notion de collaboratif.

L'enjeu est important pour les entreprises et pour les administrations. Car si ce phénomène des tiers-lieux n'est pas encore un mouvement de masse, il est sorti de la confidentialité. Et l'on observe l'augmentation rapide du nombre de ces lieux. Mais aujourd'hui les entreprises et les administrations les fréquentent peu.

Lors du Tour de France du télétravail et des tiers-lieux que nous avons organisés en 2012, nous avons publié les résultats de la plus grande enquête réalisée en France sur le télétravail⁷. Elle fait apparaître que les tiers-lieux sont fréquentés par 68% d'indépendants et 32% de salariés (dont 15% employés par des grandes entreprises).

Cette proportion s'explique assez facilement. Les indépendants travaillent souvent chez eux, par choix ou parce qu'ils n'ont pas besoin de bureau. Ils s'accommodent de l'isolement mais jusqu'à un certain point. S'ils veulent retrouver un collectif de travail ou disposer d'un espace de travail professionnel pas trop cher, le tiers-lieu est une très bonne solution.

En revanche, les salariés d'entreprises ou les agents des fonctions publiques sont encore peu nombreux à télétravailler⁸. Et quand ils le font, leurs employeurs ne voient généralement pas la solution tiers-lieu d'un bon oeil. Principalement à cause d'un risque de perte de confidentialité dû au contact avec des salariés d'autres entreprises. Ou encore à cause du surcoût de cette solution : pourquoi devraient-ils louer des bureaux extérieurs supplémentaires ? Certaines entreprises comme IBM il y a 15 ans ou la SNCF aujourd'hui ont tenté de pallier ces difficultés par la création de tiers-lieux maison. Certaines collectivités locales qui pratiquent le télétravail l'autorisent aussi dans leurs locaux déconcentrés. Et pour les cadres en mobilité, la solution des tiers-lieux n'est pas institutionnalisée. Ils savent bien se débrouiller pour utiliser des tiers-lieux publics (café, *lounge* d'hôtel) mais ne profitent que rarement des bénéfiques collectifs d'un espace de *coworking*.

Le succès des tiers-lieux traduit des évolutions nettes dans les attentes des salariés et annonce des transformations importantes de l'organisation du travail. La première transformation à attendre de l'utilisation des tiers-lieux

est le développement de l'entreprise en réseau. La part complexe et la valeur ajoutée du travail des entreprises se déplacent à leur périphérie, là où elles sont en contact avec l'extérieur, avec les autres. Cette observation du canadien Harold Jarche⁹ met en évidence les adaptations que doivent réaliser les organisations pour être plus réactives, capables de résister à un environnement flou, chaotique.

Le succès des tiers-lieux traduit des évolutions nettes dans les attentes des salariés et annonce des transformations importantes de l'organisation du travail.

Cette adaptation, c'est le passage au travail en réseau. En réseau à l'intérieur de l'organisation (management transversal, travail collaboratif, télétravail) et en réseau avec ses partenaires et avec ses clients. Une démarche qui favorise également l'innovation ouverte¹⁰, un processus de créativité fondé sur le partage et la coopération entre entreprises.

La fréquentation des tiers-lieux est donc un moyen de favoriser l'appropriation de ce changement par ses salariés.

La deuxième piste de transformation est l'amélioration de la qualité de vie au travail. Beaucoup de salariés vivent de plus en plus mal les déplacements pendulaires quotidiens domicile-travail. 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. Ce 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.

Or, la combinaison de la mise en place du télétravail et du développement de tiers-lieux proches du domicile des salariés offre une alternative de « démobilité¹¹ » éprouvée et efficace à ces problèmes.

1 Les tiers-lieux, espaces d'émergence et de créativité, Patrick Genoud et Alexis Moeckli, Revue économique et sociale, Lausanne, 2010 <http://bit.ly/1blsxC9>.

2 Voir la vidéo de Ray Oldenbourg (en anglais) où il explique le concept de son livre *The Great Good Place* (Marlowe and Co, 1989) : <http://bit.ly/1gcBpls> Il cite, entre autre, l'exemple de la France où le café était pour lui l'archétype de ce tiers-lieu social.

3 Voir également la définition du groupe Tiers-lieux d'Imagination for people : <http://bit.ly/1hDUUUt>.

4 Voir www.arretminute.fr à Pomerol.

5 Voir le site du télécentre de Boitron : www.telecentre-boitron.com.

6 Voir le rapport Tour d'horizon des fab labs, Fabien Eychenne, FING, 2012 <http://bit.ly/1eXJnv2>.

7 Téléchargez l'infographie de l'Enquête nationale sur le télétravail <http://bit.ly/1eXMqmU>.

8 Voir « Les vrais chiffres du télétravail en France » <http://bit.ly/197Bumh>.

9 Voir le blog (en français) d'Harold Jarche <http://bit.ly/1kpMcWM>.

10 Voir la définition de l'innovation ouverte dans Wikipedia <http://bit.ly/1zttwf>.

11 La démobilité : travailler, vivre autrement, par Julien Damon, Fodapol, juin 2013. Télécharger la note <http://bit.ly/18Skh2j>.