

QUEL BUREAU DEMAIN ?
DU TÉLÉTRAVAIL AUX TIERS-LIEUX

Centre Michel Serres

QUEL BUREAU DEMAIN ?
DU TÉLÉTRAVAIL AUX TIERS-LIEUX

Centre Michel Serres

PRÉSENTATION DU PROJET

Près de 4,5 millions de français travaillent en dehors de leur bureau au moins une fois par semaine. Depuis 5 ans, près de 400 espaces de travail partagés et collaboratifs ont vu le jour en France. L'émergence de ces nouvelles façons de travailler semble inéluctable tant elles répondent aux attentes des travailleurs (qualité de vie, flexibilité), des entreprises (attractivité, productivité) mais aussi des territoires (réduction des transports, développement économique).

Le projet d'innovation « Quel bureau demain ? - Expérimenter des solutions pour travailler et vivre autrement », proposé par LBMG Worklabs au sein du Centre Michel Serres, vise donc à analyser ces nouvelles formes d'organisation du travail et à réfléchir à des propositions innovantes.

Mené de février à juillet 2014, le projet présenté ici a permis à 7 étudiants de déployer une première expérimentation terrain et concrète autour des nouveaux modes d'organisation et espaces de travail mais également de développer un outil de sensibilisation et de passage à l'acte pour les entreprises et les territoires.

Cet ouvrage rend compte des travaux d'un groupe d'étudiants du Centre Michel Serres aux profils variés (historiens, architectes, économiste, psychologue et informaticien) dont les objectifs identifiés pour ce projet d'innovation avaient pour ambition :

- de montrer que des alternatives au bureau traditionnel émergent, qu'elles bouleversent la notion actuelle d'organisation du travail et préfigurent de nouveaux espaces de travail hybride à mi-chemin entre bureau et domicile,
- d'évaluer, sur la base de retours d'expériences réels, les intérêts sociétaux, économiques, environnementaux que ces espaces de travail d'un nouveau genre peuvent apporter aux travailleurs, entreprises et aux territoires,
- de proposer ou optimiser des services innovants imaginés ou à imaginer par LBMG Worklabs pour accompagner le développement de ces tendances.

SOMMAIRE

PRÉSENTATION DU PROJET 3

SOMMAIRE 4

PRÉFACE 7

DÉROULÉ DU PROJET PAR ÉTAPES 8

INTRODUCTION 10

1. DU TÉLÉTRAVAIL AUX TIERS-LIEUX 14

. Les différentes facettes du télétravail: histoires de vie 15

- Une citadine à la campagne 16
- Le travailleur nomade 17
- A la recherche d'un lieu pour travailler 18
- Une expérience mitigée 19

. Des tiers-lieux pour travailler 22

- Mais que sont-ils exactement ? 22
- La classification classique des tiers-lieux 25
- Notre étude de terrain : une proposition de classification par besoins 29

2. DES TIERS-LIEUX ADAPTÉS AUX SALARIÉS ? 36

. Construction du modèle d'évaluation des impacts du travail des salariés en tiers-lieu 37

- Effet sur le territoire 39
- Effet sur l'entreprise 41
- Effet sur la personne 43

. Construction d'un questionnaire à destination des salariés 46

- Méthodologie 46
- Analyse et l'interprétation des résultats 49

3. AMÉLIORER LE DISPOSITIF :

LA PLATEFORME NÉO-NOMADE ET L'AMÉNAGEMENT DES TIERS-LIEUX 62

. L'outil de gestion : Néo-nomade Pro 63

- Évaluation 63
- Identification des besoins 63
- Préconisations: des nouveaux outils de tri et une gestion des budgets plus optimale 64

. Des tiers-lieux adaptés aux besoins de l'entreprise, du territoire, de la personne 66

- Un premier essai d'aménagement concret : le tiers-lieu éphémère d'Ile-de-France 67
- Des bonnes pratiques d'aménagement pour les tiers-lieux : Répondre aux besoins du territoire, de l'entreprise et de la personne 69

CONCLUSION 76

ANNEXES 80

CARTOGRAPHIE DES DISCIPLINES 112

L'ÉQUIPE 114

REMERCIEMENTS 123

ÉTABLISSEMENTS PARTENAIRES 124

BIBLIOGRAPHIE 126

PRÉFACE

L'émergence de la problématique très actuelle des tiers lieux se situe à l'intersection de pratiques et de représentations diverses que l'on peut schématiquement organiser autour de trois pôles : les espaces de co-working, où l'accent est mis sur le travail coopératif, les fab-labs, qui donnent l'occasion d'expérimentation technologiques dans un esprit « libre » et l'esprit pépinière, où l'accent est mis sur la valorisation et la création d'entreprises.

Dans le cadre du projet « Quel bureau demain ? », mené en réponse à la demande de l'entreprise LBMG Worklabs qui s'adresse principalement aux entreprises engagées dans des initiatives de télétravail au bénéfice de leurs salariés, l'acception de « tiers lieux » englobe les télé-centres professionnels, même quand ceux-ci ne mettent pas en avant ces dimensions. Cette diversité d'enjeux rend indispensable l'approche pluridisciplinaire adoptée par le centre Michel Serres qui se reflète dans la composition du groupe d'étudiants qui a réalisé l'étude, associant des compétences en histoire urbaine et histoire des techniques, architecture, gestion, psychologie et interface homme-machine.

Au cœur de cette étude figure le suivi d'une expérience tout à fait originale pilotée par LBMG Worklabs qui vise à accompagner plusieurs entreprises de taille significative dans l'usage de tiers-lieux au bénéfice de leurs salariés. Cette expérience a tiré profit d'un logiciel innovant développé par cette société, Neo-nomade Pro, qui vise à positionner LBMG comme le « Tripadvisor » des tiers-lieux.

Pour accompagner cette expérience, les étudiants du Centre Michel Serres ont effectué plusieurs contributions originales. Ils ont d'abord créé un dispositif d'enquête visant à étudier les effets des tiers-lieux sur les

entreprises et les salariés impliqués dans l'expérimentation, réalisé eux-mêmes l'enquête auprès d'une quinzaine de collaborateurs des entreprises étudiées et proposé une analyse des résultats préliminaires. Ils ont ensuite visité un grand nombre de tiers lieux en région parisienne, très différents dans leur agencement et leur philosophie et ils ont élaboré une typologie originale basée sur différents registres de fonctionnalité, centrés sur la personne, l'entreprise, le territoire. Ils ont également analysé le logiciel d'intermédiation et proposé des innovations ergonomiques. Enfin, ils ont esquissé des propositions d'aménagement innovantes pour des tiers lieux tenant compte de leurs observations et analyses.

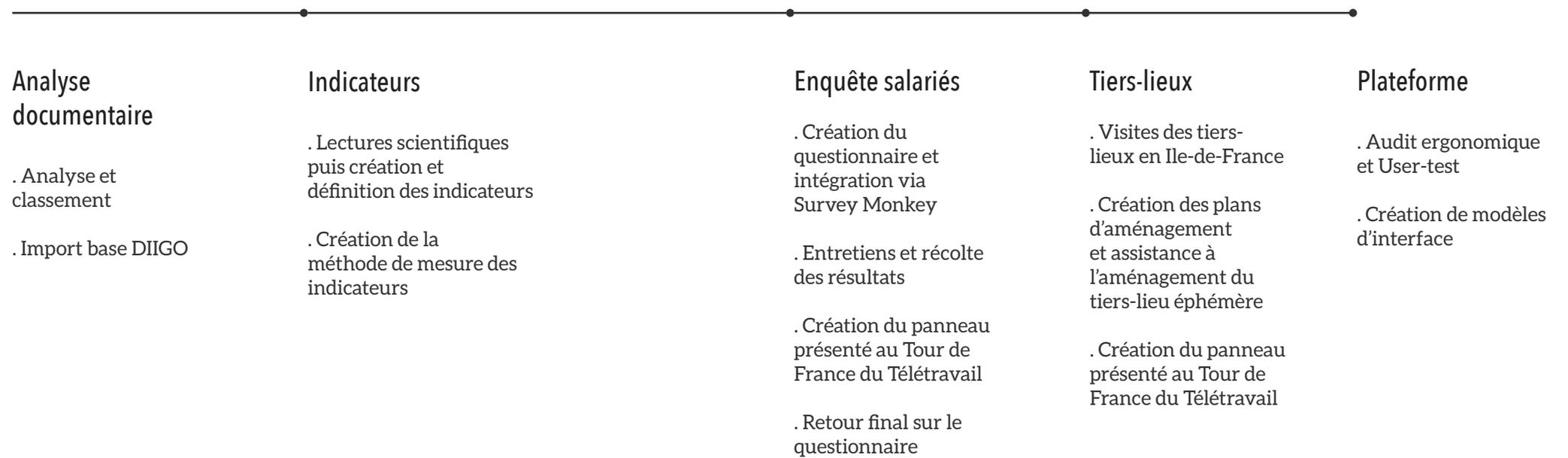
Enfin, un des points probablement les plus importants de cette étude tient au processus de travail engagé, qui a rassemblé des étudiants d'origine universitaire très différentes, qui ont travaillé ensemble sans préparation préalable de manière largement autonome, ont croisé leurs points de vue, sont rentrés chacun dans le mode de pensée de l'autre et sont arrivés à mener l'étude ensemble du début jusqu'à la fin.

Nous espérons que la lecture de cet ouvrage convaincra les lecteurs des mutations majeures qui affectent aujourd'hui l'environnement de travail et qui vont nécessiter prochainement une évolution radicale de son aménagement. En effet, le travail tertiaire n'est plus figé dans l'espace traditionnel du bureau ou de l'open space, mais s'inscrit dans un rapport à l'espace et au temps flexible, potentiellement porteur d'opportunité d'émancipation et de créativité mais aussi de risques pour la qualité de vie et la santé des salariés.

**Manuel Zacklad, Pierre Virnot
et Nicolas Maranzana**

Encadrants du projet « Quel bureau demain ? »

DÉROULÉ DU PROJET PAR ÉTAPES



INTRODUCTION :

LE TRAVAIL

OU LE CHANGEMENT DE PARADIGME DU TRAVAIL

« Le télétravail est une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière. »

Citation : ANACT. *Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 : Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle*, JO, 2013, p.2

Telle qu'elle est traduite dans le code du travail (voir encadré), la définition du télétravail, propre à la France, souligne les questionnements que pose cette manière de travailler au sein de notre société. Car le télétravail remet en cause nombre d'a priori, héritage d'une organisation du travail traditionnelle qui se heurte à des changements structurels, économiques, et sociaux-culturels. Les entreprises, si elles vantent l'innovation comme meilleur moyen de progression, sont plutôt frileuses lorsqu'il s'agit de modifier leur propre fonctionnement.

Le télétravail et son développement sont issus de la croisée de plusieurs facteurs qui lui ont donné naissance : d'une part, l'innovation technique majeure que constitue l'essor des technologies du numérique, leur démocratisation et l'amélioration de leurs performances en terme de communication. Ensuite, des problèmes économiques et écologiques, avec un prix de l'immobilier toujours plus flamboyant côté entreprise, des voies routières et des transports de plus en plus surchargés côté territoire, sur fond de prise de conscience environnementale. Enfin, une meilleure compréhension et intégration des problèmes de stress, liés au travail en entreprise, et plus généralement, une aspiration à mieux vivre de la part des

salariés.

Si l'ordinateur portable est apparu comme un outil libérateur au milieu des années 90, il a fallu être patient pour en obtenir le meilleur potentiel, grâce aux innovations techniques. Le réseau internet, de plus en plus puissant, permet des communications à distance plus efficaces. Les logiciels ont suivi : le mail est devenu un incontournable - quoiqu'encombrant - outil d'échange, les agendas partagés, les intranet et les plateformes de partage de documents sont nés et continuent de s'améliorer. Faire une vidéoconférence de qualité entre plusieurs continents n'est plus une utopie.

Les années passant, le numérique est devenu accessible à tous, en prenant, au fur et à mesure de son appropriation, une place de plus en plus importante dans la vie de tous les jours, jusqu'à en devenir indispensable, à la fois au travail et en dehors. La diversité des machines, smartphones, tablettes et assimilés, ainsi que l'apparition des réseaux sociaux comme moyens de promotion et d'échange, font émerger une exigence du numérique, synonyme pour certains de liberté. Dans une échelle plus globale, ce nouveau paradigme technologique est compris comme rouage essentiel du télétravail, et est encouragé par les

acteurs politiques, suite à la stratégie de Lisbonne en 2000 pour renouer avec le plein emploi, avec plus ou moins de succès. Ainsi, depuis le premier semestre 2014, les organisations syndicales de la fonction publique sont en concertation avec l'Etat sur le thème du développement du télétravail.

Car, en dépit des efforts faits jusqu'à présent, les problèmes des migrations pendulaires persistent, et l'explosion des prix immobiliers contraint les entreprises à repenser leur modèle de bureau : le télétravail devient alors un moyen de résoudre à la fois des problèmes de transport ainsi qu'un manque d'espace et de temps. La périurbanisation, urbanisation périphérique autour des agglomérations urbaines, s'est accentuée dès les années 1970. Ce mouvement répond à trois nécessités : tout d'abord, un désir d'accéder à la propriété individuelle, ensuite une obligation physique due au manque d'espace dans les centres urbains, et enfin à une nécessité économique qui motive les entreprises et les habitants à chercher des terrains excentrés à meilleur prix.

Ce mouvement accompagne la rurbanisation, le repeuplement des campagnes, entraînant ainsi les salariés à s'éloigner de leur lieu de travail, mais aussi un nouveau besoin d'équipements publics dont la construction à un coût élevé. A ce problème de coût, s'additionne la crise de l'énergie et le réchauffement climatique auxquels participent les migrations quotidiennes en automobile. Actuellement, les franciliens mettent le double de temps par rapport aux provinciaux pour se rendre à leur

travail. Une perte qui s'accompagne de fatigue, d'accident et de stress...

Ce dernier aspect est d'ailleurs au cœur des problématiques actuelles. En effet, les questions du stress, de confort et de l'accomplissement de soi sont posées aujourd'hui comme la nouvelle manière d'augmenter la productivité et l'efficacité des collaborateurs. Dans le même temps, le stress au bureau est devenu un sujet d'actualité brûlant, avec celui de la souffrance au travail. Dans les open-space, les problèmes de bruit et les questions d'ergonomie sont au cœur des réflexions de cabinets de consultants. L'acoustique notamment est l'un des facteurs les plus perturbants pour les salariés. En 2013, l'accord Qualité de Vie au travail et Egalité Professionnelle semble être un pas en avant dans la prise en compte de l'épanouissement du travailleur.

Le télétravail permet de faire face à toutes ces problématiques, et s'impose, timidement, comme une réponse concrète aux problèmes d'aujourd'hui, tant au niveau du territoire que celui de l'entreprise ou de la personne. En réduisant le besoin de transport, il contribue à réduire la pollution et l'encombrement des routes. Il permet de désengorger des bureaux multiples en réduisant les postes attitrés. Il permet aussi d'avoir plus de temps pour soi, et de se focaliser sur des tâches nécessitant une concentration élevée, sans être interrompu.

Cependant, il ne faut pas oublier que des obstacles sont encore à surmonter. Il faut en effet une grande autodiscipline pour pouvoir profiter au mieux de ce système. Il

implique une confiance entre le manager et ses collaborateurs sans faille, car sa mise en place entraîne une modification des moyens de contrôle et de communication, entraînant un «management à distance» aux spécificités parfois complexes. En ce sens, le télétravail se heurte à la tradition de présentéisme qui implique que “si je ne suis pas à mon bureau, alors je ne travaille pas”. Bien gérée, la transition peut être bénéfique. Lorsque ce n'est pas le cas, et que les acteurs du télétravail n'arrivent pas à un équilibre, cela se traduit par une baisse de la satisfaction et une augmentation des craintes et du stress, ainsi que d'un détachement du télétravailleur vis-à-vis de son travail. La demande d'une flexibilité des horaires et de l'espace de travail, qui vient aussi des salariés, peut entraîner un surtravail, qui a des conséquences dommageables.

Pour cela, il est nécessaire que le cadre et l'avenant au contrat de travail soient définis en amont de façon claire, et sans non-dits. Les abus peuvent conduire à des procès dont l'issue est incertaine : basé sur le consensus, le télétravail rend les enjeux légaux difficiles à trancher. C'est d'ailleurs le problème récurrent du télétravail gris, qui, en ne posant pas de cadres suffisamment clairs, fragilise la situation et des employeurs et des salariés. Il ne faut pas oublier que le télétravail dans une entreprise a des répercussions sur l'ensemble des salariés, même sur ceux qui ne télétravaillent pas.

Le télétravail brise la vision traditionnelle de “un poste, une personne, un bureau”. La zone de travail s'étant agrandie. Cette innovation continue à évoluer et se traduit aujourd'hui par l'expansion et le

renouvellement du concept de “Tiers-Lieu”. Ce sont des lieux de rencontre et de travail qui ne sont ni l'entreprise, ni le domicile.

Les tiers-lieux, en permettant de clarifier certaines situations et de reposer la question de l'organisation du travail, seraient-ils le compromis idéal ? Notre étude permet de donner quelques éléments de réponse.

Cette synthèse présente les résultats d'une recherche de plusieurs mois initiée par l'entreprise LBMG Worklabs. Cette entreprise est une société de services entièrement dédiée au télétravail et aux espaces de travail alternatifs, les tiers-lieux. Une de ses préoccupations est de permettre d'établir un lien entre les espaces de travail alternatifs et les travailleurs, à l'aide de la plateforme Néonome Pro. LBMG Worklabs a comme ambition de promouvoir le télétravail en tiers-lieu auprès des salariés des petites et moyennes entreprises mais également des grandes entreprises, leurs salariés étant peu présents au sein des espaces de travail alternatifs. LBMG Worklabs a convaincu plusieurs entreprises de se lancer dans une expérimentation de terrain et de laisser leurs salariés utiliser ces espaces pendant quelques mois dans le but de connaître les effets de cette utilisation sur les salariés, sur l'entreprise et sur le territoire. Cette expérimentation s'inscrit également dans un processus de sensibilisation aux nouveaux modes d'organisation du travail et d'aménagement des espaces de travail.

Cette jeune entreprise s'est associée au Centre Michel Serres pour l'innovation, laboratoire de recherche, pour accomplir un travail de recherche, un suivi d'expérience et de services innovants. Concrètement, nous avons mis en valeur les alternatives au bureau traditionnel comme l'apparition des espaces de travail à mi-chemin entre le bureau et le domicile, notamment les tiers-lieux. Notre principal travail a consisté à suivre, à encadrer et à évaluer les premiers impacts du travail des salariés de moyennes et de grandes entreprises en tiers-lieux dans le cadre de l'expérimentation lancée par LBMG Worklabs. LBMG Worklabs a désiré ensuite une réflexion portant sur des services innovants pour accompagner le développement du télétravail, du travail à distance et des tiers-lieux.

Le Centre Michel Serres a regroupé autour de ce projet de recherche des étudiants de disciplines différentes dans le but de faire émerger des problématiques spécifiques mais complémentaires.

La demande a été reformulée et affinée par le groupe d'étudiants ; cette recherche s'est concentrée sur les solutions et les espaces pour travailler autrement. Le vivre autrement n'est pas exclu de la recherche, car les conditions de travail du salarié ont un impact important sur tous les aspects de sa vie. Mais les lieux visités, les recherches étudiées, les expériences menées se sont concentrés sur les espaces pour travailler. Cette focalisation sur le “travailler autrement” a permis d'approfondir la recherche sur les lieux alternatifs de travail, mais aussi les usages et les besoins liés au télétravail.

Deux axes de recherche ont été redéfinis et travaillés en parallèle par le groupe.

A la première réflexion sur l'impact du travail en tiers-lieux sur le territoire, l'entreprise et la personne, une deuxième concernant l'aménagement des tiers-lieux a été proposée par le Centre Michel Serres. Quels sont les effets du travail en tiers-lieux ? Comment le tiers-lieu doit-il être aménagé pour répondre aux attentes des trois cibles prédéfinies, en d'autres termes, pour que ses effets soient positifs ?

Cette reformulation a entraîné de nouvelles propositions et réponses de la part de l'équipe. Ce travail nous amène tout d'abord à réfléchir sur le concept même de tiers-lieu et sur la distinction possible entre ces derniers. Dans un deuxième temps, il a fallu élaborer une nouvelle méthode de classement, fruit des réflexions puisées par les visites de ces espaces. Ensuite, l'enquête auprès des salariés ayant travaillé dans ces lieux permet de faire émerger les premiers effets, mais aussi les premières suggestions permettant de les enrichir. Enfin, grâce à l'enquête et au travail de terrain, des propositions d'améliorations d'espace et des outils de gestion peuvent être suggérées.



DU TÉLÉTRAVAIL AUX TIERS-LIEUX

• Les différentes facettes du télétravail : histoires de vie

Avant de pouvoir répondre à la question des effets de tiers-lieux, il était nécessaire de s'intéresser à ce que vivent les télétravailleurs dans leur quotidien, à l'heure actuelle. En allant à leur rencontre au cours d'entretiens, l'équipe a pu comprendre et se confronter à la réalité. Notre réflexion s'en est trouvée enrichie : ce sont d'abord des hommes et des femmes qui travaillent et s'adaptent, en ayant un regard critique sur leur propre situation. Loin des idées reçues et des opinions partisans, ces expériences partagées permettent de voir un visage du télétravail humain, réel, fait d'opportunités mais aussi de limites.

Ces histoires de vie ont été une source précieuse pour mieux cerner ce sur quoi le télétravail influait et à terme, affiner notre questionnaire. C'est aussi une première approche des besoins auxquels le télétravail répond, et ses possibilités d'amélioration. De plus, ils illustrent la diversité et la complexité des situations à étudier, point important dans notre réflexion sur les besoins des salariés et notamment la façon dont les tiers-lieux peuvent y répondre.



Valérie,
59 ans, éditrice.

Une citadine à la campagne

“ Je travaille dans une maison d'édition depuis 30 ans. Je suis maquettiste, je m'occupe donc de la mise en page du texte et des images. Mon métier a beaucoup évolué suite aux nouvelles technologies. J'ai vécu la mise en place de vidéoconférences, les formats de livres numériques, la délocalisation de certaines tâches, et le passage à l'international. Je trouve que le télétravail s'adapte à la situation de mon entreprise, qui est éclatée géographiquement. Je télétravaille deux jours par semaine, le lundi et le mardi, depuis cinq ans environ. J'ai acheté une maison à la campagne avec mon compagnon, qui est parti à la retraite.

Mon entreprise m'a fourni un ordinateur, pour des raisons de sécurité. Parfois, le débit est lent en campagne. Cela me demande une organisation et une gymnastique mentale pour ne pas oublier de mettre à jour les fichiers sur le réseau.

J'ai gardé des horaires de bureau, je commence à 9 h et finis à 18 h. A Paris, ça m'arrive même de commencer plus tard à cause des transports, mais je finis plus tard également.

Je suis toujours joignable, par téléphone, par mail. Je ne me sens pas surveillée ni contrôlée, c'est basé sur une relation de confiance. L'important c'est que je réponde au plus vite aux demandes de mes collègues.

D'ailleurs, je ne sens pas une différence dans mes relations avec eux. Je demande des nouvelles sur ce qui s'est passé pendant que je n'étais pas là, c'est tout. C'est vrai que je vois moins certaines personnes, et je mange plus souvent avec les mêmes. Ma

fréquence de télétravail me permet de ne pas me sentir isolée. Mais parfois, en hiver, c'est dur d'être seule.

Je privilégie certaines tâches à la maison, celles où j'ai besoin de concentration. Je peux aussi faire le choix de ne pas recevoir mes mails et je suis moins dérangée par les collègues. Je garde une frontière entre ma vie privée et le travail, je ne veux pas que tout se retrouve au même endroit.

Qu'est-ce que j'ai pu faire grâce au télétravail ? J'ai commencé à enseigner le Tai Chi, le lundi. Les cours ont eu du succès et j'ai demandé à repousser d'une matinée mes retours à Paris, ce qui a pu causer quelques problèmes pour assister à une formation. Mais je me suis arrangée pour gérer les urgences quand elles ont eu lieu. Quand je suis à Paris, j'ai beaucoup de choses à faire, la vie citadine a ses charmes ! Quand je retourne chez moi, j'aime bien retrouver le calme de ma campagne. Pour moi, mon rythme de travail est un vrai plaisir.”

Représentant le télétravail de façon conventionnelle, cet exemple illustre l'exode citadin. Il montre ce que devrait être la mise en place d'un télétravail encadré : avenant au contrat de travail, matériel fourni par l'entreprise, lien et échanges permanents entre le salarié et l'entreprise, trois jours par semaine minimum passé à l'entreprise, organisation du travail rigoureuse. Les effets bénéfiques du télétravail sur la vie privée de la salariée sont visibles : plus de temps consacré aux loisirs et moins de transport. Toutefois, il y a aussi des limites : un certain isolement ressenti en hiver et une connexion Internet ralentie.



Bertrand,
47 ans, designer.

Un travailleur nomade

“ Je travaille dans le design. Pendant longtemps, j'ai travaillé à Paris, avant de créer ma propre boîte à Marseille. J'ai gardé mes clients dans les deux villes, ce qui m'oblige donc à être toujours en mouvement. Mais ce n'est pas mon espace de travail qui détermine mon activité. Je peux travailler avec mes clients marseillais quand je suis à Paris, et inversement. Mon activité m'amène à travailler avec des free lance, en créant des équipes spécifiques et adaptées à chaque projet, partout en France.

Je suis un travailleur nomade : tant que j'ai un ordinateur et une connexion, l'endroit où je suis devient mon bureau. Du coup, mon travail est très influencé par la qualité variable des outils de connexion et de l'environnement de travail.

Je travaille beaucoup dans le TGV, c'est plutôt calme, je peux créer sans être interrompu. Je peux y faire des tâches que je ne pourrai pas faire ailleurs. Aujourd'hui on est tellement connecté que, paradoxalement, on a envie d'avoir des temps où on ne l'est plus du tout.

Concernant mon travail, je dois programmer les rendez-vous longtemps à l'avance. Ma mobilité me permet de m'entourer d'un réseau professionnel dans deux villes, ce qui m'ouvre à des opportunités commerciales.

Ça fait 10 ans que je suis nomade. Le fait de vivre à Marseille réduit mes dépenses de logement, je vis au calme avec plus d'espace. Bien sûr, les déplacements sont toujours compliqués à gérer, je passe à côté de plein de trucs, je suis partout, donc nulle part. Bien que les nouveaux outils de

connexion permettent de communiquer aisément de façon virtuelle, ils ne remplacent pas les rapports humains, et la mobilité peut parfois les impacter. Je peux quand même vraiment profiter de ma famille quand je reviens.”

L'expérience de ce designer nous montre un autre type de télétravailleur : un nomade, qui a des clients dans deux villes différentes et qui travaille avec des partenaires dans toute la France. Dans cet entretien, on remarque l'intérêt qu'il trouve aux temps de transport pendant lesquels il peut s'isoler et mieux travailler. On note également les limites d'une mobilité continue sans lieux repères” qui peut entraver le rapport à l'humain.



Julien, 28 ans, chargé de développement dans une association.



Gaëlle, 35 ans, assistante commerciale dans un cabinet de consultants.

À la recherche d'un lieu pour travailler

“Je travaille pour une association depuis presque deux ans. L'association récupère les chutes de matériaux auprès de grandes entreprises pour les revendre à des prix très bas aux élèves des écoles d'art et aux auto-entrepreneurs. Moi, je suis « chargé de développement » et ma mission principale est de trouver des nouveaux locaux pour stocker ces matériaux et organiser des ateliers de mise en valeur de ceux-ci. Je coordonne les équipes d'intermittents chargés d'aller chercher les chutes, de les emmener dans les entrepôts ou de les livrer aux particuliers. Je suis donc amené à me déplacer souvent sur la région Ile-de-France.

J'ai toujours travaillé à distance parce que l'association n'a pas de locaux pour m'offrir un poste de travail sur place. Et puis, ça m'a permis d'aller vivre plus loin en dehors de Paris et d'avoir un logement plus grand pour moins cher à Orléans. Maintenant, je reviens à peu près trois jours par semaine à Paris. Je travaille chez mes clients, à la boutique de l'association ou sur des bancs publics, mais j'ai souvent des problèmes de batterie ! Le reste du temps, je travaille chez moi.

Je suis libre de choisir mes horaires donc même si je suis embauché pour 35h, en théorie, je suis plus payé à l'objectif qu'à l'heure. Ce contexte de travail nécessite beaucoup d'organisation parce que je dois penser à tout mon matériel quand je pars de chez moi et prévoir tous mes rendez-vous à l'avance. Ça m'oblige

également à avoir une grande confiance envers les personnes avec qui je travaille car s'ils n'assurent pas les missions que je leur confie, je suis trop loin pour réagir rapidement.

Une fois par semaine, je retrouve les trois administrateurs de l'association pour faire le point mais nous ne disposons du local qu'une matinée et c'est parfois bien trop court. Ça nous arrive aussi d'aller chez l'un des administrateurs ou dans un café, mais je ne suis pas trop café ! Sinon, je suis vraiment content de travailler et vivre à Orléans, c'est une chouette ville, au calme. Et puis, ça me permet de gérer mon temps comme je veux, entre les travaux à faire à la maison et le travail.”

Le cas de Julien est celui d'un jeune travailleur ayant su tirer profit de l'absence des locaux de son entreprise pour s'installer dans un environnement plus calme à moindre frais. Ce cas, comme les autres, montre que le télétravail doit pouvoir s'accompagner d'une organisation efficace du travailleur, et d'un sens de l'adaptation important. On note dans ces propos un déficit de lieux permettant de travailler seul ou à plusieurs.

Une expérience mitigée

“Je travaille dans un cabinet de conseil en changement organisationnel. Je suis chargée de prospecter des entreprises et de détecter des projets de changement. Donc, je fais du phoning, je prends des rendez-vous, je m'informe sur les entreprises, les sujets d'actualité et ensuite j'informe les consultants pour leur rendez-vous clients. Bref, je travaille plutôt en amont des projets.

J'ai eu envie de travailler à distance de chez moi parce que j'ai 3 h de transport par jour et que ça me fatigue beaucoup. Je travaille une fois par semaine à domicile. Je me sens plus efficace que dans l'open-space du bureau parce qu'il y a moins de bruit et que je suis moins souvent interrompue. Mais, je trouve que la qualité de mon travail est quand même impactée parce que j'ai moins de relations humaines directes avec mes collègues, notamment les consultants, pour leur donner des infos de vive voix. Et comme l'entreprise a une culture basée sur les relations humaines et l'échange entre collègues, je me sens un peu marginalisée. C'est plutôt la culture du bureau fixe, avec chacun sa place personnalisée pour créer un environnement qui lui ressemble. Et c'est bien mais ça manque un peu de flexibilité ! Si d'autres salariés télétravaillaient dans mon entreprise, j'aurais plus de facilité à accepter ma situation.

Quand je télétravaille et que je gagne 3 h de transport par jour, je suis vraiment moins fatiguée et plus disponible pour ma famille. Par exemple, je vais récupérer mes enfants plus tôt à l'école, ils sont contents et moi aussi. Par contre, parfois,

je n'ai pas le sentiment de couper avec le travail le soir parce que je peux consulter mon ordinateur du boulot à n'importe quel moment”

Certaines limites du télétravail sont illustrées dans cet exemple : le sentiment de marginalisation dans l'entreprise dû à la diminution des moments passés avec les collègues et la difficulté à couper avec le travail lorsque l'on est chez soi.

Ces quatre portraits révèlent deux cas typiques de travailleurs à distance : le télétravailleur sédentaire pouvant choisir son lieu de domicile sans prendre en compte son lieu de travail et le nomade dont l'activité contraint ses lieux de travail. Ces deux situations exigent différents besoins.

Pour chacun des cas, on voit comment le tiers-lieu peut répondre à certaines des limites de leur situation. Pour le cas de Valérie, il pourrait répondre au sentiment d'isolement, et lui offrir près de chez elle un accès à Internet performant. Il est une réponse à la porosité évoquée par Gaëlle entre sa vie professionnelle et sa vie privée. Ces personnes sont plus susceptibles de fréquenter des tiers-lieux proches de chez elles.

Ensuite, il peut offrir à Julien des lieux de regroupement avec ses collègues et des repères physiques fixes à Bertrand qui est sans cesse en mobilité. Le tiers-lieu peut apporter à ces deux personnes des lieux de rangement ce qui peut faciliter leur organisation et les soulager. Il peut également assurer la qualité des outils de connexion et de l'environnement de travail, permettant de s'isoler comme l'apprécie Bertrand.

Mais surtout, il pourrait être le lieu de rencontres professionnelles pour permettre à Bertrand de trouver des travailleurs indépendants à intégrer à ses projets ou des futurs clients, et à Julien de trouver des partenaires.

Mais...

“Si je télétravaille, c'est pour rester en pyjama, je suis très bien chez moi”

“Moi, j'adore mes collègues, c'est un plaisir d'aller les voir tous les matins. Je n'ai pas envie d'aller travailler autre part !”

“Je veux que les salariés de mon entreprise communiquent entre eux, c'est ça la valeur ajoutée”

“Je serai triste de savoir que mes collègues sont partis bosser dans des tiers-lieux parce que c'est plus près de chez eux”

• Des tiers-lieux pour travailler

Les transformations du monde du travail sont liées au développement croissant des technologies numériques. Elles s'accompagnent de l'émergence de nouveaux espaces : les tiers-lieux.

Mais que sont-ils exactement ?

« Le tiers-lieu est par nature « entre deux » : entre espace personnel et espace ouvert, entre la maison et le bureau, convivialité et concentration. C'est un lieu hybride de travail, de collaboration et de partage où convergent des dynamiques de développement économique, social et culturel. »

Citation : MOVILAB, *Manifeste des tiers-lieux*
http://movilab.org/index.php?title=Le_manifeste_des_Tiers_Lieux (consulté le 01/12/2014)

Le terme « tiers-lieu » traduit de l'anglais « the third good place » est introduit pour la première fois par Ray Oldenburg, sociologue urbain, dans son ouvrage *The Great Good Place* (1989). Il fait référence aux environnements sociaux se distinguant des deux principaux que sont le domicile et le lieu de travail. Tels qu'il les décrit dans son ouvrage, ces lieux sont importants pour la société, l'engagement civique et la démocratie.

Ce terme a été repris ces dernières années pour désigner tous les lieux dans lesquels les gens peuvent travailler, échanger, créer ou initier des projets et qui se distinguent du lieu de travail classique.

L'usage de ces lieux s'est développé de façon concomitante au développement des technologies numériques, qui suppriment la frontière entre l'activité réalisée au travail et l'activité réalisée à domicile. De fait, aujourd'hui, le bureau de beaucoup d'actifs se trouve là où ils sont connectés et le tiers-lieu offre un espace transitoire entre le domicile et le travail.

Peu à peu, on découvre que les tiers-lieux remplissent de nouveaux services correspondant à des fonctions socioéconomiques inédites, favorisant la mixité et la créativité. En tant que lieu « tiers », ils permettent de faire cohabiter localement des mondes différents et parfois contradictoires. Grâce aux ressources matérielles et immatérielles qu'ils fournissent, ils génèrent des synergies collectives, créatives, solidaires ou économiques.

De même, étant donné que les tiers-lieux dématérialiseraient ce qui disparaît dans le monde virtuel (réseaux sociaux, blogs etc...), ils peuvent devenir des repères pour organiser ce qui est utile à la communauté ou au territoire comme des crèches, des relais de service public, des Fab Labs, des marchés aux légumes etc...

Les tiers-lieux sont plus facilement appropriés lorsqu'ils sont portés par une communauté, qui existe auparavant ou qui se forme par l'existence du lieu, facteur de regroupement. C'est pourquoi, la présence des agents de médiation, parfois appelés "concierges", qui assurent l'animation, la facilitation des usages multiples de l'espace et la mise en relation des utilisateurs, favorise le succès de ces tiers-lieux.

Selon la description ci-dessus, une infinité de lieux peuvent être considérés comme des tiers-lieux : l'espace public, le café, l'espace de coworking ou le bureau à louer. C'est pourquoi, il est difficile de s'entendre sur une définition commune ou du moins des critères communs à un tiers-lieu. En réalité, il n'a pas de définition en soi, c'est

la finalité pour laquelle il a été créé qui le définit dans un premier temps. Ensuite, c'est son développement, dépendant des envies et des besoins de la communauté qui le porte qui le fait évoluer. En effet, selon la nature des acteurs portant le projet - collectivités, indépendants, fournisseurs de bureaux - le lieu ne se prêtera pas aux mêmes usages.

Cette étude s'intéresse essentiellement aux tiers-lieux ayant pour finalité d'être des lieux de travail partagés, même s'ils peuvent également héberger d'autres activités en parallèle. Aujourd'hui, ces lieux sont investis essentiellement par des publics de niveaux d'étude supérieur (Niveau Bac+ 3 ou Bac+5), qui appartiennent à des filières spécifiques (numérique, technologie, design ou innovation) avec un statut d'indépendants. Notre étude analyse les effets produits par l'utilisation de ces lieux sur un nouveau public : les salariés des moyennes et grandes entreprises. Il relève aussi les freins à leur utilisation, car ces lieux semblent permettre la diminution d'un certain nombre d'inconvénients liés au télétravail comme présentés dans les histoires de vie : l'isolement, le domicile peu adapté, la difficulté de séparer vie professionnelle et vie privée...

Cette focalisation sur le tiers-lieu pour travailler est un parti pris pour donner un cadre à nos recherches. Nous avons ainsi étudié au mieux les conditions à mettre en place pour que ces tiers-lieux soient utilisés par les salariés et qu'ils puissent apporter des bénéfices pour eux, pour l'entreprise et pour le territoire.

La classification classique des tiers-lieux de travail

Les tiers-lieux dédiés au travail sont classés selon des critères multiples et parfois subjectifs. Il est courant de distinguer les espaces de travail « payants » et les espaces « gratuits ».

Les espaces de travail « gratuits » sont principalement le café wifi, l'espace public et le business lounge.

Le café wifi n'est pas un espace réellement gratuit car il y a une obligation de consommation, mais le travailleur ne paye pas directement son poste de travail. Ces lieux se sont développés depuis quelques années et répondent à un besoin de travailler n'importe quand, n'importe où et dans un cadre différent du bureau traditionnel.

Les espaces publics englobent les espaces dédiés au travail comme les bibliothèques, mais aussi les espaces transformés en espaces de travail par les usages, comme les transports.

Le business lounge, proche du café wifi, est un espace souvent accolé aux hôtels. Il peut devenir un lieu de travail, de rencontre, d'attente et de vie.

Ces trois espaces de travail sont essentiellement des lieux de travail temporaire.

Les tiers-lieux payants sont divisés principalement en espaces de travail collaboratif, en télécentres, centres d'affaire et Fab Labs.



Les espaces de travail collaboratifs sont d'abord les lieux où les filières du numérique se regroupaient pour travailler ensemble, "le coworking-space : le tiers-lieux des filières numériques". Mais très vite les tiers-lieux n'ont plus été définis comme espaces de travail collaboratif parce qu'ils regroupaient tel ou tel domaine d'activité, mais plutôt parce qu'ils prônaient une philosophie de mutualisation des données, du savoir, des outils, et favorisaient une nouvelle forme de travail basé sur l'échange (ponctuel ou quotidien). Les études insistent sur l'ancrage local dont font preuve les espaces de coworking et sur les liens qu'ils créaient avec leur environnement proche.

Citation : SILICON SENTIER, *Étude d'opportunités Innov'labs*, mars 2011, p.21.



Les télécentres sont généralement définis comme les tiers-lieux installés en milieu périurbain. C'est leur emplacement géographique qui les définit. Leur vocation première est d'être utilisée par des télétravailleurs qui souhaitent travailler proche de leur domicile. L'émergence des télécentres s'inscrit dans une démarche globale visant à réduire la mobilité automobile engendrée par la périurbanisation, et la volonté de rendre les communes classées périurbaines plus compactes et sources d'activités. On peut noter que l'évolution du classement des communes périurbaines rend cette définition en partie obsolète. En effet, des communes classées comme périurbaines deviennent quelques années après des communes considérées comme urbaines.



La principale activité des centres d'affaires est de louer des bureaux à plusieurs entreprises. Ils se distinguent des télécentres par leur emplacement urbain et leur prix plus élevé. Ces centres louent essentiellement des bureaux fermés et attribués à l'année. Des centres d'affaires, voulant diversifier leur offre, proposent des espaces ouverts offrant aux nomades des postes de travail très flexibles, louables à l'heure.



Le Fab Lab est un espace de prototypage rapide d'objets physiques destiné à tous grâce à toutes sortes d'outils qu'il met à disposition. Il est caractérisé comme un lieu ouvert à tous publics qui veut concevoir ou réaliser des objets, mais il sous-entend une adhésion à la philosophie de mutualisation et de travail collaboratif. Le Fab Lab n'est pas un lieu de fabrication industrielle et le temps passé dans ce lieu est un temps considéré par beaucoup comme un temps de loisir. Cette offre de tiers-lieu est donc à mi-parcours entre le lieu de travail et le tiers-lieu pour vivre autrement. Il n'est donc pas un espace proposé aux salariés dans le cadre de cette étude.

Les emplacements géographiques, les formes de travail, les filières professionnelles présentes ou encore les prix sont autant de critères pour classer les différents tiers-lieux. Néanmoins, cette classification pose des problèmes car elle ne permet pas de rendre compte de l'intégralité des caractéristiques d'un lieu. De plus, des espaces permettant le travail collaboratif, des bureaux fermés et alloués ou encore des espaces aménagés pour répondre à la demande de flexibilité des nomades peuvent être présents dans un même tiers-lieu. Comme le montre l'aménagement des tiers-lieux, ceux-ci sont des espaces hybrides. Un tiers-lieu regroupe des bureaux fermés, des espaces ouverts, des salles de réunions, des alcôves pour travailler à deux ou quatre. La classification d'un tiers-lieu dépend donc plus de la volonté des gérants de mettre en avant tel ou tel type de critère ou type d'espace.

L'intérêt des tiers-lieux repose sur leur capacité à proposer plusieurs espaces de travail, ce qui permet au travailleur de choisir un espace adapté à son activité. Le salarié cherche donc à savoir quel tiers-lieu peut répondre à ses besoins, sachant que ces derniers peuvent évoluer.

Notre étude de terrain : une proposition de classification par besoins

Pour mieux appréhender les problématiques de notre étude, des tiers-lieux aux caractéristiques souvent très différentes ont été visités. Ces visites étaient suivies d'un entretien avec un gérant du tiers-lieu pour nous permettre de remplir tous les items de la grille d'analyse confectionnée en amont.

De la grille d'analyse aux visites

Cette grille d'analyse nous a permis d'effectuer une appréciation des différentes thématiques liées au tiers-lieu d'un point de vue global. Elle contient les items suivants:

Gouvernance (portage du projet, réseaux):

Dans quel but ce tiers-lieu a été créé ?
Quel est le statut juridique choisi ?
Par quel mode de financement ?
En s'appuyant sur quel réseau ?

Modèle Economique :

Quel statut d'occupation ? Quels sont les principales sources de financement et principaux postes de dépenses ?

Organisation (rayonnement, équipe, manifestations, services) :

Comment s'effectue la communication autour du tiers-lieu ? Existe-t-il un ou des projets de développement ? Quels statuts et fonctions occupent les membres

de l'équipe du tiers-lieu ? Quels types d'évènements, de loisirs, de services, et de partenaires sont organisés par le tiers-lieu ?

Utilisateurs (profil, utilisation, participation) :

Informations sur les utilisateurs du tiers-lieu : leur statut, leur âge, leur sexe, leur domaine d'activité, leur temps d'occupation dans le lieu. L'utilisateur peut-il participer à la vie du tiers-lieu en exposant son travail, en personnalisant son espace ? A-t-il un sentiment d'appartenance ?

Espace (aménagement de l'espace du tiers-lieux, maillage urbain) :

Quelle est sa partition, sa modularité, sa superficie, sa capacité ? Le tiers-lieu est-il facilement accessible ? Quels sont les facteurs d'ambiance ? Quels sont les espaces interstitiels ? Qu'en est-il du mobilier ? Le tiers-lieu tisse-t-il des liens avec les commerces de proximité ?

Autant de questions qui permettent de mieux percevoir les attributs d'un espace de travail. Le but de cette grille d'analyse est donc d'examiner les tiers-lieux, en fonction des différents critères cités ci-dessus, et ainsi disposer d'une analyse permettant de saisir les singularités et les points communs des tiers-lieux visités.



Ces études de terrain permettent d'avoir une vision d'ensemble de l'offre des tiers-lieux en région parisienne. Elles ont permis de se confronter à la façon dont le tiers-lieu est approprié et vécu réellement. Elles permettent, dans le cadre architectural de cette étude, d'appréhender l'espace et les fonctions du bureau, dans une réflexion pour transformer la rengaine "un poste, une personne, un bureau" en "un bureau, une situation de travail différente". Enfin, c'est aussi l'occasion de rencontrer des gérants de tiers-lieux et d'échanger avec eux sur le sens qu'ils donnent à leur travail et au lieu qu'ils proposent. Dix entreprises ont été choisies dans cette optique. Nous avons donc pu effectuer la visite de ces tiers-lieux en Ile-de-France dont quatre à Paris intra-muros durant ce projet :

- Accélérateur de croissance (Sèvres)
- Buro'nomade Val d'Europe (Serris)
- ICI Montreuil (Montreuil)
- La Quinta (Sèvres)
- Le Spot Multiburo (Neuilly sur Seine)
- L'Escale (Neuilly sur Seine)
- Mutinerie (Paris 19ème)
- Smart Work Center by NCI (Paris 1er)
- Soleilles Cowork (Paris 2ème)
- Studios Singuliers (Paris 18ème)

Plusieurs données ressortent du croisement entre les visites et cette grille : les dates de création de ces espaces sont très récentes. Le plus ancien date de 2011, quant aux plus récents, ils ont ouvert leurs portes dans le courant de l'année. On retrouve des idéologies communes de création, basées sur une offre pensée pour les télétravailleurs et des services de qualité, tout en visant un public très large sans distinction professionnelle.

Certains souhaitent notamment favoriser le travail collaboratif, mais cette volonté n'est pas partagée par tous. La majorité de ces espaces proposent des types d'événements variés et lorsque ce n'est pas le cas, cela rentre dans leurs projets. Le profil des utilisateurs est très hétéroclite du fait de leurs professions comme de leur s âges, on retrouve des utilisateurs âgés entre 20 et 65 ans. La parité homme femme est souvent respectée. Les superficies sont très variables allant de 30 m² à 1000 m² avec une capacité variant de 10 à 80 personnes. Rares étaient les espaces occupés à pleine capacité durant nos visites. Ces espaces offrent essentiellement des open-space permettant de travailler seul ou à plusieurs. D'un point de vue global, tous les espaces offraient des conditions de travail de bonnes qualités avec des choix intéressants pour le mobilier.

Les espaces de travail appartenant à la liste Néo-Nomade (voir *infra*, chapitre II, p. 37) sont professionnels, flexibles mais avant tout conviviaux, permettant de rompre avec l'isolement du travail à distance et d'envisager le télétravail et le nomadisme différemment, avec plus de sérénité. Ces nouveaux espaces souhaitent s'inscrire dans le respect d'une charte de qualité stricte, rédigée pour les besoins des entreprises et respectant le droit du travail relatif à l'environnement de travail des salariés.

Mais force est de constater que certains présentent encore quelques lacunes concernant notamment les éclairages qui sont artificiels et sans lumière naturelle pour tous, le confort des sièges et des postes de travail parfois sommaire, et la qualité de l'air et l'acoustique.

Ces lacunes peuvent être expliquées par leur création récente et leur développement en cours qui seront sans aucun doute comblées par la suite.

Cette charte de qualité demande :

Le respect des obligations légales concernant le code du travail, le code de la santé publique, le règlement de sécurité et incendies relatif aux Etablissements Recevant du Public (ERP), et le code de construction et de l'habitation.

La proximité :

accès et ouverture sécurisés, horaires d'ouverture minimum 9 h - 19 h, 5j par semaine, accès par les transports en commun (réguliers et à moins de 300 mètres), lieu de vie et commerces à proximité, accessibilité handicapés.

L'accueil et la gestion des réservations :

accueil personnalisé aux heures ouvrables, mise à disposition d'une ligne téléphonique pour les utilisateurs, accessible sur les horaires d'ouverture du site.

Le lien social :

espace convivial de rencontres (espace détente et machine à café), animation et programmation d'événements, mise en relation des utilisateurs, travail collaboratif stimulé par des formations et par l'appropriation d'outils.

La haute performance :

protection du matériel et des données (mise en sécurité des matériels, onduleur, WIFI sécurisé), haut débit de connexion garanti, postes de travail ergonomiques et confortables, premier niveau d'intervention technique et d'assistance in situ.

Dans cette optique de garantie de qualité LBMG Worklabs a sélectionné ces espaces car, ils se veulent respectueux de la future labélisation "C3". Les critères de qualité et de service des espaces qualifiés "C3" ont été définis pour être à la croisée des exigences économiques, des attentes des salariés, des besoins territoriaux et des contraintes technologiques. C'est pourquoi, un service qui respecte ces critères est susceptible d'offrir la garantie de s'intégrer dans la chaîne de valeur de ses clients.

Des critères, mesurables et qualifiant, sont organisés en trois champs distinctifs (proximité, lien social et haute performance) et un champ transverse (interopérabilité et gouvernance).

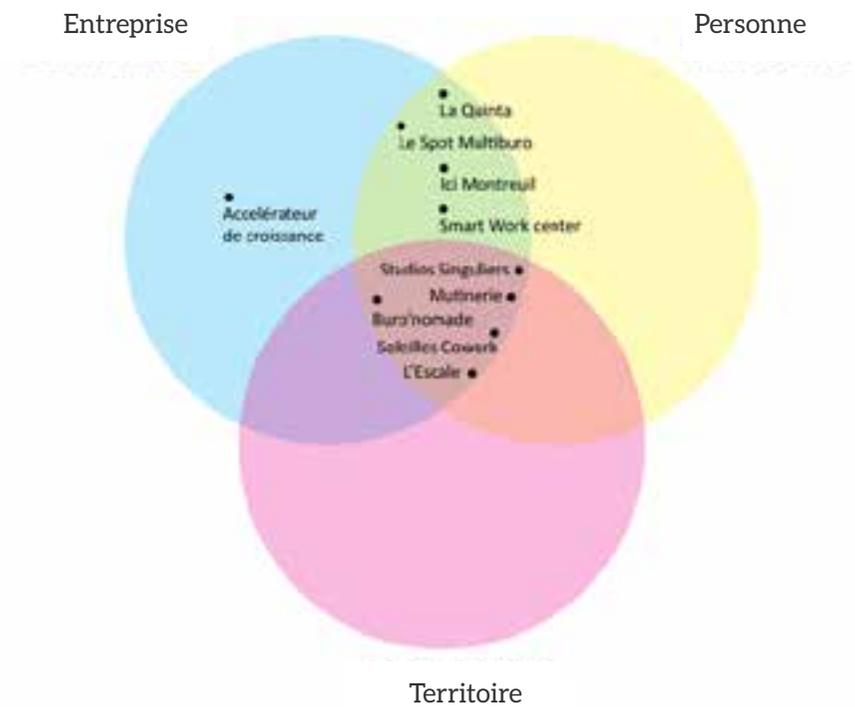
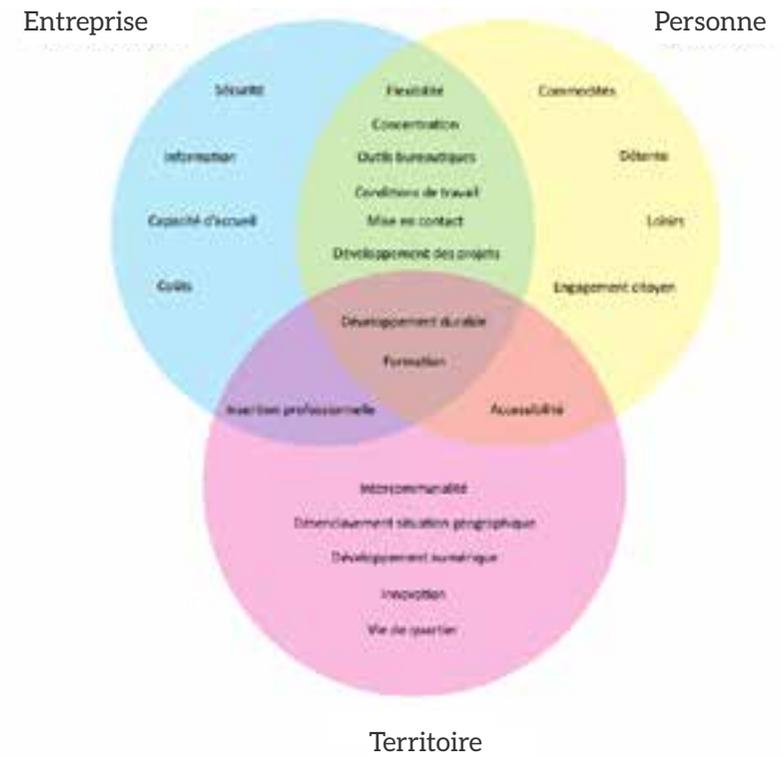
Le respect de ces critères et la création d'une charte sont d'autant plus importants qu'il y a en France un ensemble de lois, normes et recommandations concernant les conditions de travail à respecter par les entreprises. Or, les tiers-lieux sont majoritairement utilisés aujourd'hui par des indépendants ou des entrepreneurs pas toujours concernés par cette réglementation. Apparaît alors la tentation de ne pas respecter ces réglementations. Pourtant, il est primordial de veiller à ce que les conditions de travail du salarié, lorsqu'il est en tiers-lieu, ne soient pas dégradées par rapport à son poste de travail en entreprise. Même si, sur d'autres critères, ces lieux proposent des qualités que l'on trouve peu en général dans les entreprises.

Chaque tiers-lieu visité est classé par type (business lounge, espace de coworking, télécentre, centre d'affaire, pépinière...). La frontière entre ces dénominations étant parfois floue et restant à l'appréciation de chacun (certains espaces pouvant parfois regrouper plusieurs types à la fois), il a été décidé de créer une autre méthode de classement. Notre réflexion s'est alors portée sur une autre typologie plus pertinente du point de vue des besoins des utilisateurs.

Une nouvelle méthode de classement : une représentation schématique des besoins

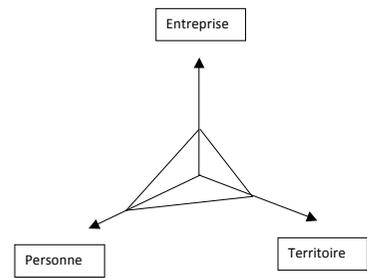
Les topiques reprennent les différents besoins des entreprises, des personnes et des territoires. Certains besoins correspondent à plusieurs cibles à la fois, ils sont placés aux croisements des cercles. Par exemple : le besoin de formation correspond à la fois à la personne, à l'entreprise et au territoire.

De la même façon, les tiers-lieux répondent davantage aux besoins de ces 3 cibles. Le classement des espaces s'articule en fonction des besoins auxquels ils répondent. A titre d'exemple, Accélérateur de croissance répond parfaitement aux besoins de l'entreprise mais beaucoup moins aux besoins de la personne et du territoire.

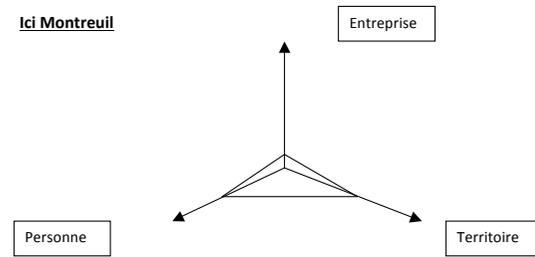


Pour avoir plus de précisions sur chaque espace nous avons construit des radars reprenant les trois dimensions précédentes.

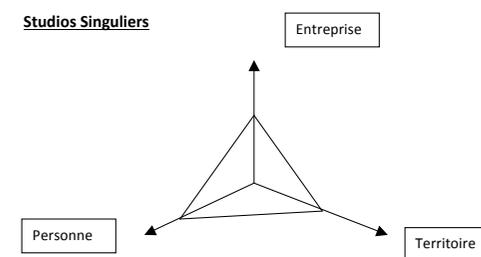
Mutinerie



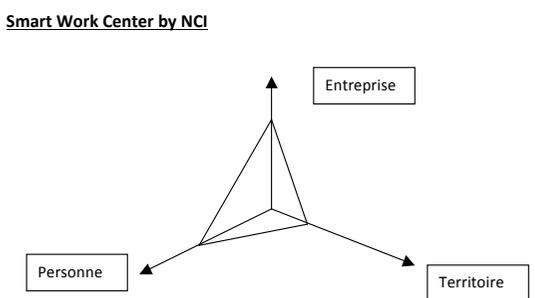
Ici Montreuil



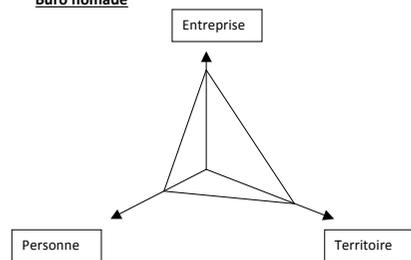
Studios Singuliers



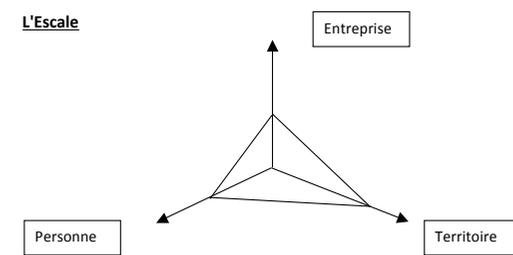
Smart Work Center by NCI



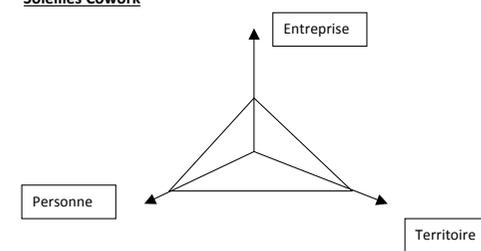
Buro'nomade



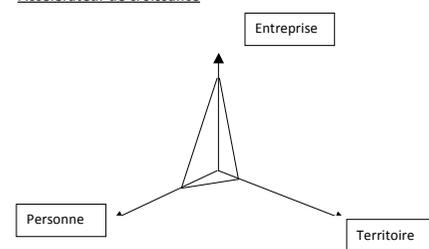
L'Escale



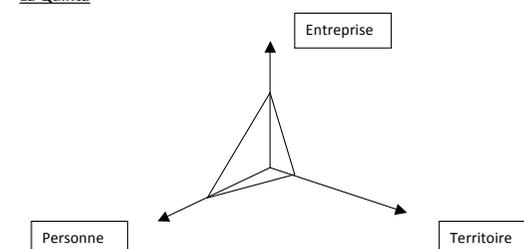
Soleilles Cowork



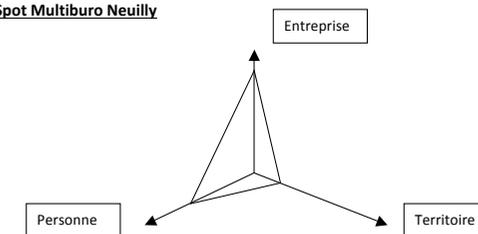
Accélérateur de croissance



La Quinta



Le Spot Multiburo Neuilly





DES TIERS-LIEUX ADAPTÉS AUX SALARIÉS ?

Dans le but d'évaluer les éventuels bénéfices que pourraient présenter le travail des salariés dans des tiers-lieux, LBMG Worklabs a souhaité mettre en place une expérimentation. Le but étant d'évaluer l'impact de ce type de dispositif sur le salarié, l'entreprise et le territoire.

Pour cela, LBMG Worklabs met à disposition des salariés d'entreprises vingt-sept espaces de travail de type tiers-lieux issus de leur réseau. Ces lieux sont répertoriés sur une plateforme Internet, Neo-nomade Pro qui permet la réservation. Les salariés participants à l'expérimentation disposent d'un crédit d'utilisation de tiers-lieux qui leur permettent d'effectuer une réservation dans le lieu qu'ils souhaitent au moment où ils le veulent. La réservation se fait par demi-journée et doit s'effectuer 48 h à l'avance par l'intermédiaire de la plateforme. Le chef de projet côté entreprise a accès à l'évolution de la réservation des tiers-lieux par les salariés participant à l'expérimentation. La liste des lieux peut être ajustée selon les besoins précis des utilisateurs (proximité du domicile par exemple). Par ailleurs, LBMG Worklabs reste en veille permanente sur l'ouverture de nouveaux espaces permettant de répondre aux besoins des salariés et de l'entreprise.

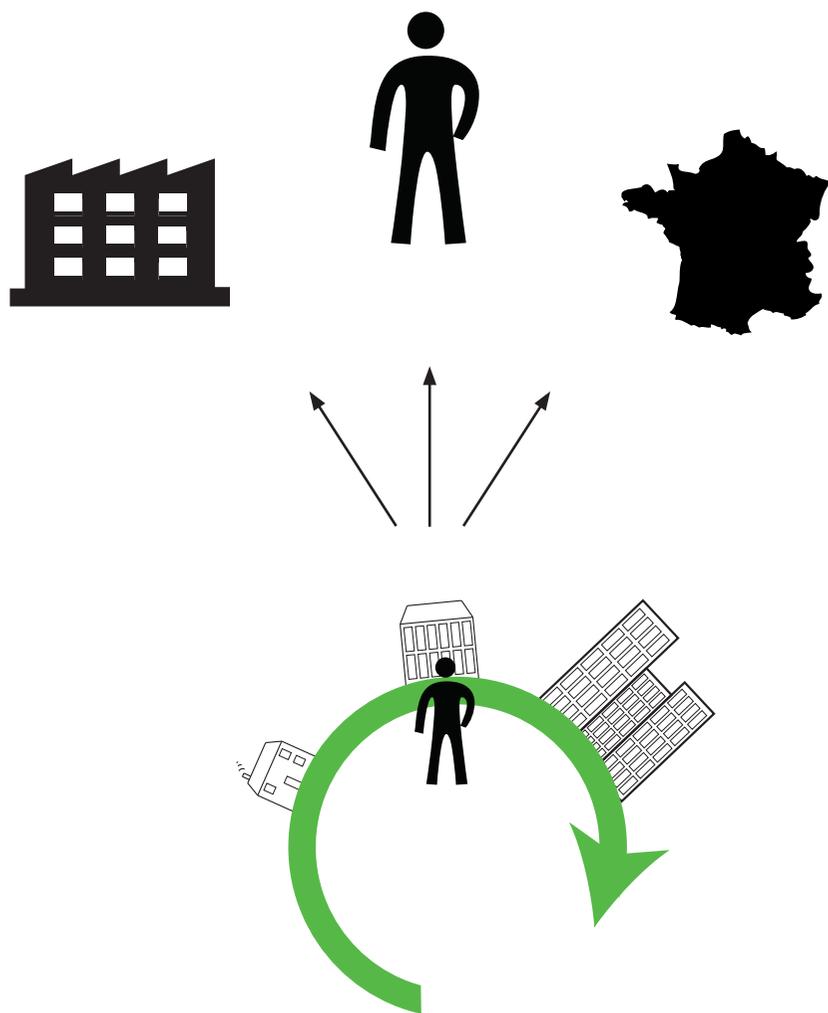
Pour répondre à l'objectif majeur de l'étude, qui est celui d'évaluer les impacts du travail en tiers-lieu par des salariés sur la personne, l'entreprise et le territoire, il a été construit un modèle d'évaluation des effets présentés ci dessous.

• La construction du modèle d'évaluation des impacts du travail des salariés en tiers-lieu

Les premiers effets des tiers-lieux sont connus grâce aux études récentes. Ces différentes enquêtes ont été utilisées pour créer notre propre modèle d'analyse des impacts des tiers-lieux, sur la personne, le territoire et l'entreprise. En effet, un modèle a du être inventé par le groupe de recherche pour mesurer spécifiquement l'utilisation du tiers-lieu payant par les salariés de moyenne et grande entreprises, car cela n'avait jamais été encore réalisé.

Une série d'indicateurs permettant d'évaluer les impacts liés à l'utilisation des tiers-lieux pour les utilisateurs, les entreprises et les territoires a été établie à l'aide d'une bibliographie variée et d'entretiens préalables auprès de télétravailleurs pour appréhender la réalité du télétravail.

Une des étapes importantes réalisées par le groupe de recherche est le choix entre différentes approches scientifiques pour mesurer les impacts.



Tous les indicateurs choisis ont la caractéristique d'être heuristiques, ainsi ils peuvent être mesurés à l'aide d'un seul moyen de mesure et sont réutilisables par tous. Ces indicateurs sont regroupés au sein d'indices regroupant plusieurs indicateurs ou sous-indices. Ils évaluent les effets pour les trois cibles (personne, entreprise, territoire), comme le bien-être au travail pour la personne ou la performance pour l'entreprise. Le schéma d'évaluation complet comporte les trois cibles : personne, entreprise et territoire. Chaque cible a deux effets que l'on cherche à évaluer grâce aux indices et aux cent-quatre indicateurs définis.



Effet sur le territoire

Budget

Les collectivités territoriales financent en partie les tiers-lieux car elles attendent des impacts positifs pour le territoire d'implantation du tiers-lieu. En effet, des études, notamment celle de la Caisse des dépôts - dans son rapport de mars 2014 - sur les externalités des télécentres, montrent que l'implantation d'un tiers-lieu est bénéfique tant au niveau local que national, avec par exemple une réduction de CO2.

Dans son rapport, la Caisse de dépôt mentionne cinq externalités, les externalités collectives liées au transport et à la santé, celles sociétales, économiques et territoriales, les externalités directes pour les télétravailleurs, puis pour l'entreprise des télétravailleurs et pour finir pour les entreprises de transport. Notre étude s'est appuyée en partie sur le modèle d'externalité définis par la Caisse des dépôts pour le territoire.

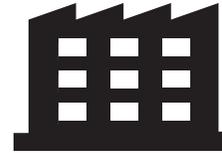
Notre modèle d'évaluation mesure en premier les effets sur le budget de la commune du tiers-lieu. L'implantation d'un tiers-lieu dans une commune entraîne un changement sur la voirie, sur les places de stationnement et sur la recette fiscale.

Attractivité

Les effets possibles sur l'attractivité du territoire semblent nombreux. L'attractivité engendrée par un espace de travail alternatif peut être pensée au niveau de la commune. Le tiers-lieu a

vocation à être ancré dans son quartier d'implantation et à tisser des échanges importants avec son environnement de proximité. Nous avons émis l'hypothèse que le tiers-lieu a un impact sur le nombre d'emplois, les nouveaux arrivants, les commerces de proximité et les différents services. Le tiers-lieu est aussi un lieu où de nouveaux projets peuvent émerger et être porteur d'innovation pour la commune.

L'attractivité comprend plusieurs indices, le dynamisme, déjà présenté, la pollution et la fracture sociale. La fluidité du trafic et le temps de trajet qu'on met à se déplacer dans une commune contribuent à la perception positive ou négative des habitants sur leur commune. Mais la pollution et la fracture sociale peuvent aussi être pensées au niveau de la région Ile-de-France. Une réflexion à l'échelle régionale semble appropriée, car les salariés de l'expérimentation ont accès aux tiers-lieux implantés dans la totalité de la région. La Caisse des dépôts additionne les résultats des communes ayant des tiers-lieux en Ile-de-France car cela permet d'avoir une vue d'ensemble, comme sur les déplacements de consommation d'une commune à l'autre. Les indicateurs permettant d'évaluer l'impact sur le territoire sont mesurés à l'aide d'un questionnaire présenté aux salariés, mais aussi par une étude approfondie des tiers-lieux et des documents administratifs et financiers de la commune et de la région. Une partie de l'étude est déléguée à EM service, filiale de la RATP, qui s'occupe de mesurer les changements de temps et de distance de trajet, et l'impact sur la pollution qui en résulte.



Effet sur l'entreprise

Variation des charges

Les freins et gains supposés ou réels du télétravail sont connus, mais ceux concernant le travail en tiers-lieu par des salariés sont encore à définir. Les entreprises peuvent s'attendre à des transformations sur la performance de leur collaborateur et sur leurs coûts et recettes.

Les effets sur la variation des charges n'ont pas été une priorité pour le laboratoire de recherche, car les moyens de mesure n'étaient généralement pas à sa portée : le laboratoire de recherche n'a pas accès au bilan comptable de l'entreprise.

Mais la variation des charges prend en compte les charges liées à la localisation du lieu de travail du salarié; il s'agit autant des locaux du siège social de l'entreprise, que de l'indemnisation versée au travailleur à domicile, que le prix du forfait par salarié pour l'utilisation des tiers-lieux. L'utilisation des tiers-lieux peut entraîner une diminution du besoin de bureaux pour l'entreprise et une diminution du travail à domicile.

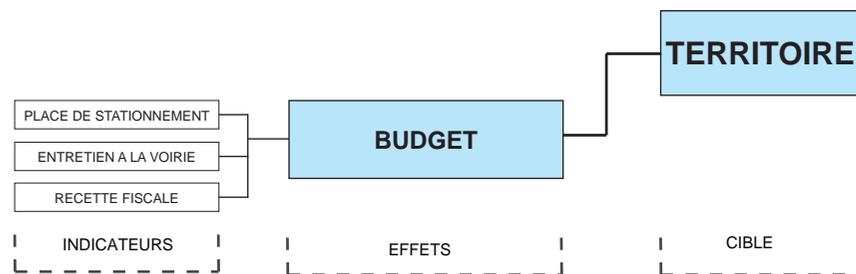
A cela il convient de rajouter les frais de transports publics que l'employeur doit prendre en charge, sous certaines conditions, et les frais de carburant que certaines entreprises remboursent. Ces indicateurs sont mesurés à l'aide du questionnaire destiné au salarié et du bilan comptable de l'entreprise.

Performances

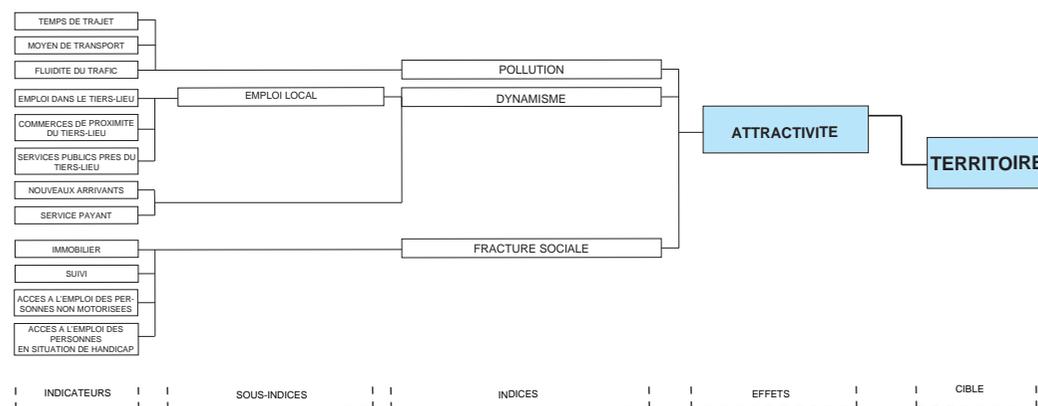
Les entreprises semblent surtout attendre des effets sur la performance de leur salarié. La performance prend en compte d'une part, celle liée à la qualité de travail du salarié, et d'autre part celle de l'entreprise dans sa globalité qui dépend de la communication, de la relation entre les collaborateurs et leurs supérieurs et du réseau professionnel. L'hypothèse que le sentiment d'appartenance à l'entreprise et au collectif de travail joue sur la performance a été retenue.

Des auteurs, comme Yves Clot, mettent l'accent sur la différence entre la qualité du travail (de l'activité de travail), qui est définie par les bonnes conditions permettant au salarié d'arriver aux objectifs définis, et le travail de qualité, qui correspond aux résultats de qualité souhaités par l'employeur. Pour construire les indicateurs de la qualité du travail, le choix s'est basé sur le rapport de la Caisse des dépôts qui s'appuie sur les conditions mises en avant par les salariés pour une augmentation de la qualité de leur travail.

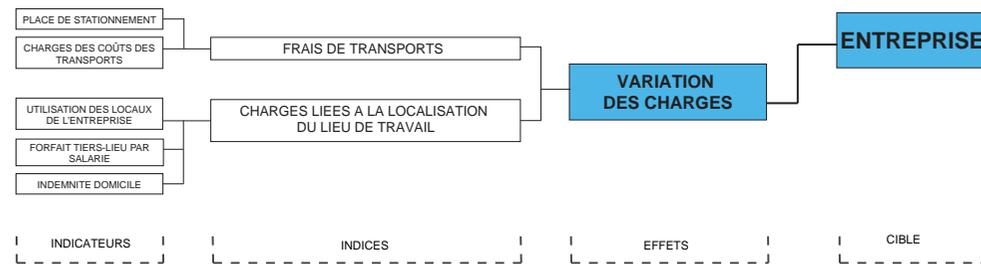
Ces conditions dépendent du ressenti de stress, de la possibilité de se concentrer, du rythme de travail, de la perturbation dans les tâches, du rythme de travail, de la répartition de ses temps et de la fatigue.



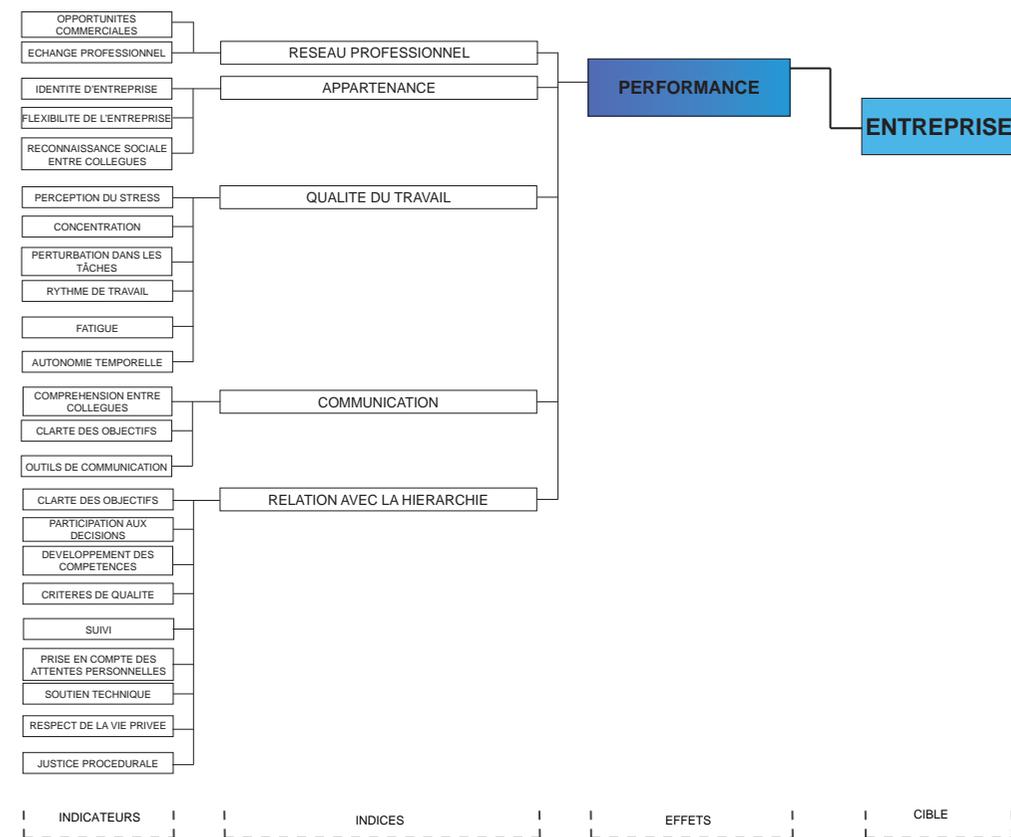
Effets sur le budget



Effets sur l'attractivité



Effets sur les variations de charges



Effets sur la performance

Effet sur la personne

Bien-être au travail

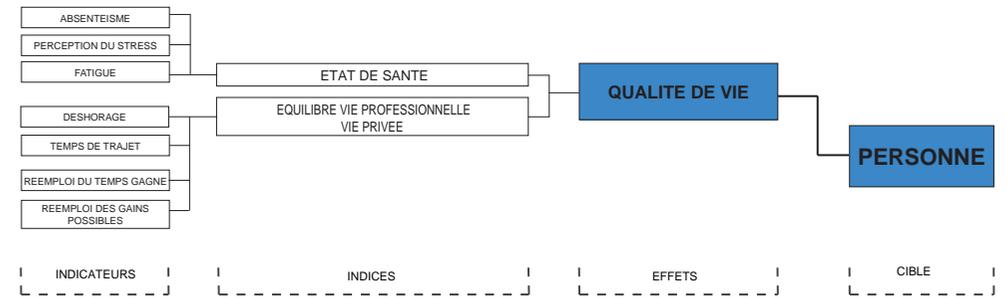
Deux sortes d'effets susceptibles de changer ont été identifiés pour le salarié travaillant en tiers-lieu, ceux jouant sur le bien-être au travail et ceux jouant sur la qualité de vie.

Le bien-être au travail a été défini par le rapport du Professeur Joseph Stiglitz en 2011 pour l'INSEE. Le bien-être au travail comprend dans ce rapport plusieurs indices : l'intensité du travail, l'autonomie, les rapports sociaux au travail, l'insécurité face au travail et la souffrance éthique.

Les indices mis en avant par l'INSEE qui sont susceptibles de connaître un changement avec une utilisation des tiers-lieux plusieurs fois par semaine ont été repris. La souffrance éthique liée à son travail a été écartée du schéma d'évaluation, car celle-ci ne semble pas se modifier avec le passage au télétravail en tiers-lieu. Ce changement modifie essentiellement la manière dont on réalise son travail. L'environnement de travail a été intégré comme facteur du bien-être.

Les qualités ergonomiques des postes de travail, la possibilité de s'appropriier son lieu de travail, d'y trouver les services et outils dont on a besoin, de s'y sentir en sécurité (mentale et physique) sont des facteurs importants du bien-être.

En effet, le schéma d'évaluation mesure la différence entre l'environnement de travail en tiers-lieu et celui en domicile, en entreprise et dans d'autres lieux. En d'autres termes, comprendre quels lieux de travail est le plus propice à un travail de qualité, et à l'épanouissement et au confort du salarié.

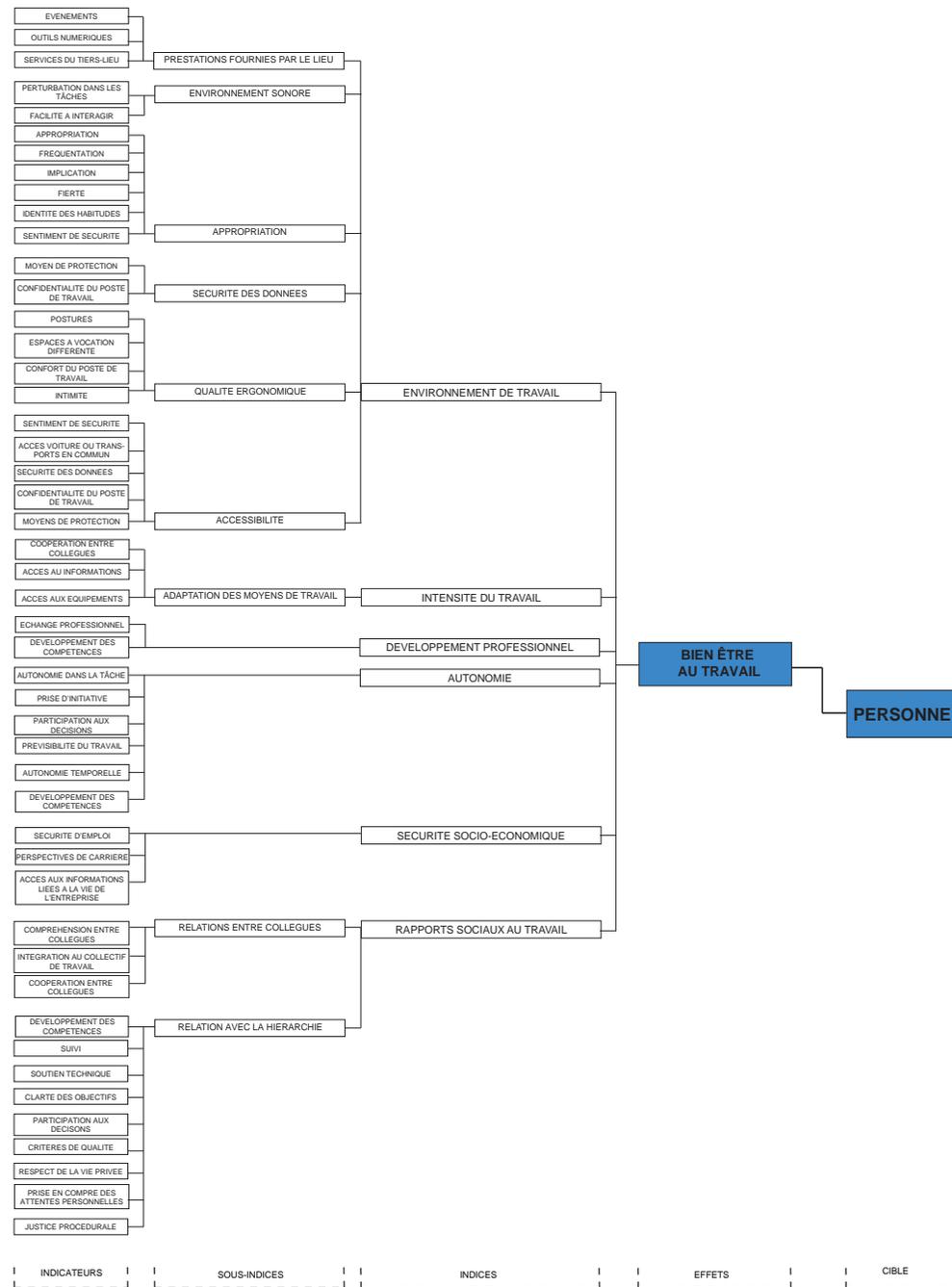


Effets sur la qualité de vie

Qualité de vie

Un deuxième axe a été choisi, il s'agit de l'effet sur la qualité de vie du salarié. Les conditions de travail influencent la qualité de vie du salarié. Le temps de travail, la qualité de celui-ci, le ressenti face à son travail et son environnement de travail sont des éléments qui influencent la vie du salarié dans sa globalité. Depuis déjà quelques dizaines d'années, la qualité de vie et le bien-être sont des termes à la mode, que ce soit dans les études, les publicités, les revendications ou les politiques publiques. Cet intérêt a eu comme conséquence la multiplication des définitions et méthodes de calcul de la part des scientifiques et grands organismes de statistique. La différence entre le bien-être et la qualité de vie a fait naître une centaine de théories depuis les années 1970. Nous avons délibérément choisi de ne pas parler de bien-être, mais seulement de la qualité de vie en s'appuyant sur la définition et les facteurs définis par l'OCDE. Seulement les facteurs susceptibles d'être touchés

par un changement d'organisation et d'espace de travail ont été intégrés à notre schéma d'évaluation. Nous n'étudions qu'une part relative de la qualité de vie. Les facteurs sélectionnés sont l'équilibre vie professionnelle - vie privée, le développement des compétences, les liens sociaux nouveaux, la qualité de l'environnement, le bien-être subjectif et la santé. La qualité de l'environnement n'est pas traitée dans cet effet, nous avons préféré nous concentrer sur l'environnement de travail qui est pris en compte pour le bien-être au travail. Ces facteurs sont mesurables sur des temps plus ou moins long : par exemple, l'effet sur la santé s'étudie sur un temps long et avec un échantillon large pour déterminer les effets produits par le travail en tiers-lieu et ceux induits par d'autres variables. Les indicateurs choisis pour mesurer les effets sur la personne sont essentiellement mesurés grâce à un questionnaire créé pour cette expérience.



Effets sur le bien-être au travail.

Le modèle d'évaluation présenté a fait naître une réflexion sur les méthodes de mesure et la méthodologie à mettre en place pour évaluer les indicateurs. Cette réflexion est développée dans la seconde partie.

• La construction d'un questionnaire à destination des salariés

La méthodologie de l'enquête

Le matériel

Différentes méthodes de mesures ont été recensées. Pour plusieurs raisons, la méthode de mesure principale choisie est le questionnaire semi-ouvert à destination des salariés de l'expérimentation.

Premièrement, il nous a semblé plus adapté d'évaluer les effets du travail en tiers-lieu à partir de la représentation subjective de l'utilisateur plutôt qu'à partir de données objectives. A titre d'exemple l'indicateur "confort du poste de travail" peut être mesuré selon des critères objectifs de qualités ergonomiques, mais nous privilégions l'évaluation de la perception de ce confort par le sujet.

Deuxièmement, le contexte de cette étude exige de quantifier les évolutions mesurées pour qu'elles puissent être communiquées plus facilement. C'est à travers le questionnaire que ces deux exigences ont pu être satisfaites.

Troisièmement, cette étude concernant l'impact de l'utilisation des tiers-lieux par une grande entreprise et une PME est inédite en France. La dernière étude menée par la Caisse des Dépôts ayant un objectif similaire au nôtre n'a pu interroger que des utilisateurs de tiers-lieux auto-entrepreneurs, travailleurs indépendants, directeurs d'entreprise etc... car il existe très peu de salariés utilisant les tiers-lieux. Aussi, au vu de la rareté de la littérature et des témoignages

existants sur ce sujet, il est primordial de donner un caractère « ouvert » au questionnaire permettant au salarié de nuancer ou développer ses réponses quantitatives. Un questionnaire passé dans le cadre d'un entretien semi-directif peut permettre de répondre à cette exigence.

L'objectif de l'étude est de comparer l'évolution de la perception entre une situation de travail initiale vécue par le salarié, qui peut être celle du « bureau en entreprise », du « domicile » ou des « lieux singuliers » (trains, hôtel, café...) et une situation de travail dans un tiers-lieu. Pour mesurer cette évolution de façon quantitative et nuancée, il a été décidé de proposer essentiellement des échelles de réponses comprises entre 1 et 5 évaluant la perception de l'utilisateur de « beaucoup diminué » à « beaucoup augmenté », la réponse du milieu, neutre, étant « n'a pas changé ».

A chaque indicateur est associé une question. Afin d'alléger le questionnaire, certaines de ces questions ont été supprimées en s'appuyant sur trois critères.

- Lorsqu'elles correspondent à des indicateurs rattachés à des indices qui ont déjà beaucoup d'indicateurs.
- Lorsqu'elles sont trop sensibles et pas adaptées au contexte.
- Lorsqu'elles correspondent à des indicateurs qui sont le moins susceptibles d'être impactés par le travail en tiers-lieu.

Cette méthode de mesure basée sur le questionnaire de perception comporte deux limites. D'abord, elle ne permet pas de mesurer certains indicateurs qui ne peuvent être évalués que par des données quantitatives comme par exemple, l'économie de coûts pour l'entreprise ou le bénéfice pour le territoire. Ensuite, la méthode de mesure ne permet pas de différencier le cas des travailleurs sédentaires et des travailleurs nomades. Or, il se peut que les effets du travail en tiers-lieu soient influencés par le type d'utilisateur.

Ce questionnaire semi-ouvert comporte soixante-dix huit questions. Ces questions renseignent sur les caractéristiques de l'usager (type d'entreprise, type de poste, conditions d'utilisation du télétravail), d'autres abordent l'expérience en tiers-lieu (nombre d'utilisations, lieux utilisés) et la majorité évaluent les évolutions des indicateurs perçus par les salariés.

Quelques questions évaluent l'impression des utilisateurs sur l'application Néo-Nomade Pro, qui est au cœur du dispositif. Enfin, en parallèle de ce questionnaire évaluant l'impact des tiers-lieux, des éléments de réponse doivent être observés et recensés pendant les entretiens autour de deux questions sous-jacentes : à quels types de besoins des salariés d'entreprises l'offre des tiers-lieux peut-elle répondre ? Comment les tiers-lieux et l'application Néo-Nomade Pro peuvent-ils offrir la meilleure réponse à ces besoins ?



Les sujets

Les participants à l'expérimentation sont quinze salariés, hommes et femmes, âgés entre 25 et 65 ans. Ils appartiennent à deux entreprises dans le domaine de la distribution électrique et du conseil en immobilier. Ils ont été choisis sur la base du volontariat avec une sélection assurant le plus possible la représentativité de l'échantillon (âge, sexe, type d'activité).

Les sujets ont un statut de cadre même s'ils n'ont pas tous des responsabilités managériales. Ce sont des profils de commerciaux, consultants ou chercheurs. Selon les cas, leur activité nécessite différents besoins : déplacement chez le client, réponses instantanées au téléphone et mailing, réactivité, confidentialité des données traitées, travail en équipe avec les collègues, concentration pour la rédaction d'écrits. Tous les sujets interrogés avaient déjà pratiqué le travail à distance, que ce soit chez eux ou dans d'autres lieux (café, chez le client, etc...) à fréquence très variable. Certains sont des nomades qui occupent rarement l'entreprise à cause de la nature de leur activité dans le cas des commerciaux par exemple, tandis que d'autres, travaillent à distance plus ponctuellement pour des raisons personnelles. Aucun d'entre eux ne s'était rendu à un tiers-lieu dédié au travail et seulement 53 % connaissaient leur existence.

Les sujets ont expérimentés les tiers-lieux entre une et cinq demi-journées par personne sur une période de deux mois.



Le protocole de passation du questionnaire

Le questionnaire a été saisi sur le site fabricant de statistiques Survey Monkey pour faciliter l'analyse des résultats.

Le questionnaire n'est pas rempli directement par le sujet. Il est soumis aux salariés par deux des membres de l'équipe de recherche au cours d'un entretien d'une durée de quarante-cinq minutes à une heure. L'un est chargé de poser les questions et de rebondir sur certaines remarques que le participant évoque. L'autre étudiant est chargé de la prise de notes. Pour trois participants, le questionnaire a été passé au téléphone selon le même protocole.

Une brève présentation de notre laboratoire et de l'objectif de l'étude introduit l'entretien, puis les trois thèmes du questionnaire, l'impact sur le salarié, sur l'entreprise et sur le territoire sont présentés.

Les sujets sont déjà sensibilisés à l'objectif de l'entretien puisque l'expérimentation leur a été présentée plus en détail lors d'une réunion de lancement.

L'analyse et interprétation des résultats

Les résultats présentés ci-dessous correspondent aux questions auxquelles au moins dix personnes ont répondu et qui témoignent d'une évolution ressentie par au moins deux personnes sur quinze. Les résultats sont classés par effets sur la personne, l'entreprise et le territoire. Cependant, certains résultats témoignent d'effets se répercutant sur deux ou trois cibles.



Le territoire

Les résultats concernant le territoire sont plus difficiles à évaluer à partir d'un questionnaire diffusé auprès des salariés. En outre, les effets sur un territoire se mesurent à plus long terme. Néanmoins, certains résultats peuvent être développés.

Pollution :

Pour 53% des interrogés leur temps de trajet a diminué. De plus, le travail en tiers-lieu a entraîné un changement du moyen de transport pour 20% des salariés, qui sont passés de la voiture aux transports en commun, ou des transports en commun à la marche.

Dynamisme :

87% déclarent prévoir d'utiliser les services à proximité des tiers-lieux, notamment les boulangeries, les commerces d'alimentation, les restaurants, les commerces de prêt-à-porter, les tabacs ou pharmacies.



L'entreprise

La performance :

la qualité du travail, le sentiment d'appartenance à l'entreprise et le réseau professionnel.

Qualité du travail :

La qualité du travail englobe les indicateurs suivants : la perception de stress, la concentration, la perturbation dans les tâches, l'efficacité ressentie, la fatigue perçue, et l'autonomie dans les horaires. Les résultats de ces indicateurs sont corrélés. La qualité du travail augmente pour 54% des personnes lorsqu'elles sont en tiers-lieu comparé à leur situation de travail à l'entreprise (alors qu'elle ne change pas pour 37%).

Appartenance à l'entreprise :

Les salariés ne ressentent pas une diminution de leur sentiment d'appartenance à l'entreprise lorsqu'ils travaillent en tiers-lieu. Au contraire pour 30% des salariés, celui-ci augmente avec la fréquentation des tiers-lieux. D'une part, l'utilisation des tiers-lieux ne remplace pas la fréquentation des bureaux de l'entreprise. De plus, cette fréquentation donne l'occasion aux salariés de se présenter dans les lieux en donnant le nom de leur entreprise, ce qu'ils ne font pas quand ils travaillent au siège de l'entreprise.

78% des salariés déclarent que le choix de leur lieu de travail est important voire très important au moment de leur recrutement dans une nouvelle entreprise.

Réseau professionnel :

50% des personnes interrogées considèrent que leurs opportunités d'échanges professionnels sont augmentées par la fréquentation des tiers-lieux par rapport à leur situation de travail à domicile.

Même si tous n'ont pas encore eu l'occasion de bénéficier de ces opportunités, beaucoup relèvent que le tiers-lieu apporte une ouverture pour l'entreprise car il facilite la prise de recul des collaborateurs : « On bosserait avec des collègues extérieurs à notre boulot qui nous apporteraient une ouverture ».

Néanmoins, 23% pensent que ses opportunités d'échanges sont diminuées par rapport à l'entreprise lorsqu'il y a peu de personnes dans le tiers-lieu.

20% des participants expriment que leurs opportunités commerciales pourraient être augmentées grâce à l'accès au tiers-lieu.

Frais de transports :

Très peu de tiers-lieux bénéficient de parking, ce qui augmente les frais de déplacement des salariés nomades qui se déplacent en voiture.

Par ailleurs, l'expérimentation n'a pas encore duré assez longtemps pour évaluer l'évolution des frais kilométriques depuis que les salariés peuvent aller en tiers-lieux. Pour ceux qui se déplacent en transport en commun, l'utilisation du tiers-lieu ne diminuera pas le coût de l'abonnement.

D'après les résultats, les effets sur l'entreprise semblent bénéfiques, car d'après les projections des salariés, le développement du réseau professionnel, la rencontre de clients et partenaires pourraient être influencés positivement sur le long terme. Dans cette optique, les bénéfices liés aux coûts, grâce à la mise en place de modèles économiques, permettraient des résultats plus affinés.

Variation des charges :

(Charges liées à la localisation du lieu de travail et les frais de transports et charges liées à la localisation du lieu de travail.)

50% des salariés déclarent que leur fréquentation des locaux de l'entreprise diminue lorsqu'ils ont l'occasion d'aller travailler en tiers-lieux. Cette diminution peut, à termes, permettre de réduire les locaux des entreprises.

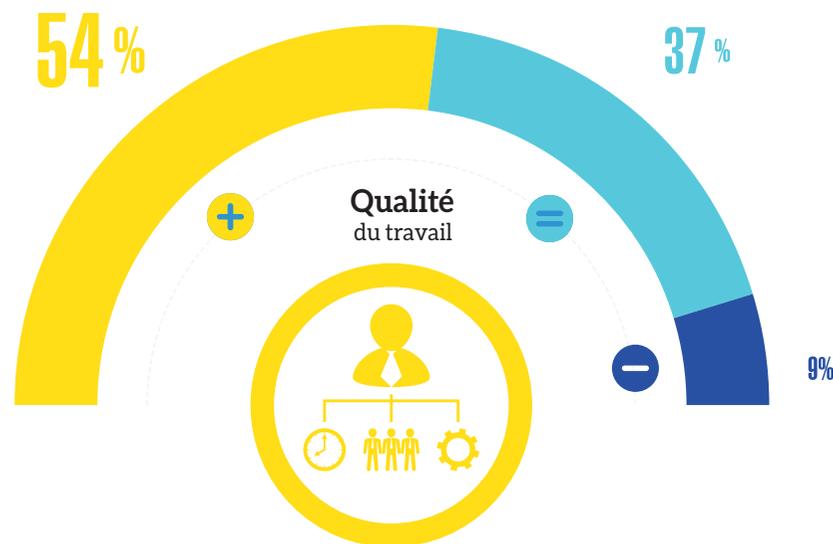
« On bosserait avec des collègues extérieurs à notre boulot qui nous apporteraient une ouverture. »

« Cet apport de sang neuf est intéressant pour les entreprises pour éviter de tourner en rond. »

« Ça répond à un problème de place dans l'entreprise. »



La personne



La qualité de vie: l'état de santé, l'équilibre vie professionnelle-vie privée et les liens sociaux.

Etat de santé:

La perception de fatigue des personnes interrogées a diminué pour 50 % d'entre eux par rapport à leur situation de travail en entreprise. De même, 50% des gens déclarent que leur perception de stress a diminué voire beaucoup diminué. Le gain de temps dans les transports et la flexibilité que permet l'utilisation du tiers-lieu avant ou après un rendez-vous client expliquent ces résultats :

« Travailler dans de bonnes conditions et rapidement, à proximité des lieux où l'on doit se rendre, c'est agréable ».

Néanmoins, il est à noter que pour 50% des salariés, cette perception de fatigue et de stress ne changent pas, en raison de la contrainte de l'expérimentation, qui oblige les participants à réserver les tiers-lieux 48h à l'avance, et du fait qu'il n'y ait pas assez de tiers-lieux disponibles dans l'expérimentation: elle ne permet pas une utilisation optimale de l'offre proposée.

Equilibre vie professionnelle-vie privée:

Pour 53 % des gens, leur temps de trajet diminue lorsqu'ils travaillent en tiers-lieux, souvent parce qu'ils évitent des détours entre deux rendez-vous client ou

parce qu'ils vont travailler à côté de chez eux. Mais, pour 47% d'entre eux, ce temps de trajet ne change pas, souvent parce que la population interrogée (commerciaux et consultants) a une activité qui nécessite des déplacements, de fait.

La diminution du temps de trajet est particulièrement intéressante pour les franciliens. Ce bénéfice sera sans doute amoindri si le dispositif est appliqué aux autres régions de France.

Parmi les personnes qui bénéficient d'un gain de temps de transport, 88% le réutilisent au bénéfice de la vie professionnelle car ils vont rester travailler plus tard ou arriver plus tôt et 25% déclarent le réutiliser dans la vie privée.

Par ailleurs, les personnes interrogées affirment que le travail en tiers-lieu leur permet de mieux séparer leur vie professionnelle de leur vie privée car il offre un espace dédié au travail, contrairement au domicile: « je pense que le tiers-lieu permet de créer une limite utile au travail. »

« La nouveauté c'est sympa. »

« Ça casse la monotonie du boulot. »

« A mon avis c'est un lieu où l'aspect social peut-être super riche au fil du temps. »

« Travailler dans des bonnes conditions et rapidement, à proximité des lieux où l'on doit se rendre, c'est agréable. »

« Je pense que le tiers-lieu permet de créer une limite utile au travail. »

« C'est bien de se mettre dans un espace dédié, ça ne change pas l'efficacité mais c'est plus sympa. »

« Quand tu restes chez toi, tu es dans ta bulle et tu ne vois personne ».

Liens sociaux:

17% des personnes répondent que leur sentiment d'isolement a diminué par rapport au domicile (contre 83% qui déclarent qu'il n'a pas changé) puisque le tiers-lieu permet de rencontrer des gens : « quand tu restes chez toi, tu es dans ta bulle et tu ne vois personne ».

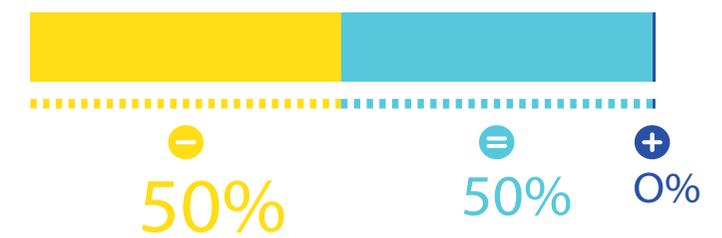
Néanmoins, ce qui est plus intéressant c'est que 31% des personnes pensent que ce sentiment d'isolement augmente par rapport à lorsqu'ils sont en entreprise (contre 70% qui déclarent qu'il n'a pas changé). La faible fréquentation de certains tiers-lieux explique ce résultat.

De manière générale, la qualité de vie semble s'améliorer pour certains salariés. Mais, ces résultats seraient plus évidents si la flexibilité de l'utilisation de ces lieux, leur nombre et leur fréquentation étaient en augmentation.

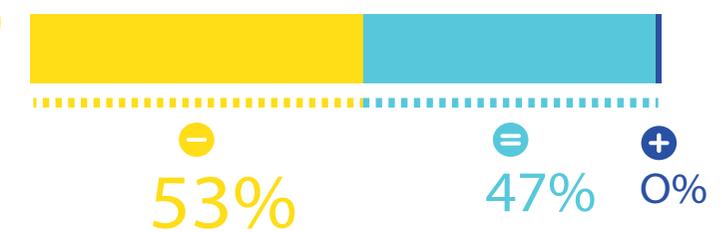
D'autre part, un certain nombre de témoignages font part d'un épanouissement personnel que peut procurer ces lieux car ils sont nouveaux permettent des rencontres.

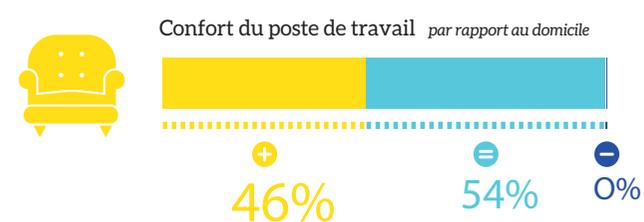
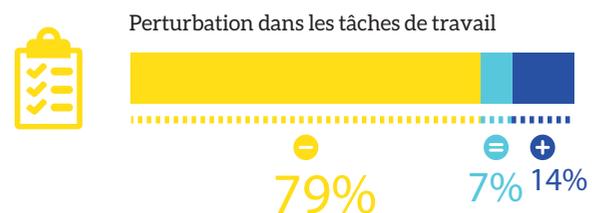


Perception de stress



Evolution du temps de trajet





Le bien-être au travail :

l'intensité du travail, l'autonomie au travail, les relations avec les collègues et le supérieur, le développement professionnel et l'environnement de travail.

Les résultats présentés ci-dessous peuvent influencer la qualité de vie mais sont plus spécifiques au travail en lui-même.

Intensité du travail :

L'intensité de travail ressentie dépend de la charge de travail attribuée, de la possibilité de se concentrer et de l'accès aux outils et aux informations nécessaires.

Pour 88 % des participants, l'interruption dans les tâches diminue lorsqu'ils travaillent en tiers-lieu par rapport à lorsqu'ils sont en entreprise. Le travail est beaucoup moins fragmenté parce que les collègues ne sont pas là et parce que c'est un espace dédié dans lequel il est plus facile de s'isoler.

Même en comparant avec leur situation de travail à domicile, 46 % déclarent que cette interruption dans les tâches a diminué (alors que 46% déclarent qu'elle n'a pas changé) parce que le tiers-lieu leur permet d'avoir un espace dédié.

Cette diminution de l'interruption dans les tâches semble affecter positivement l'efficacité perçue (73% des gens pensent être plus efficace qu'à l'entreprise et 36,27% qu'au domicile). Néanmoins, pour 27%, l'efficacité diminue par rapport au domicile parce qu'il n'y a pas de possibilité de téléphoner dans certains tiers-lieux.

D'autre part, beaucoup pensent que le travail en tiers-lieu n'influe pas sur l'accès aux informations et aux outils nécessaires à la réalisation des tâches parce que les informations sont souvent numérisées et accessibles avec des outils à distance : « les TIC permettent de garder le contact avec l'entreprise ».

15% font remarquer que l'accès aux informations augmente par rapport au domicile grâce à des outils de connexion plus performants. Mais, 38% déclarent que cet accès est diminué par rapport à l'entreprise, notamment la possibilité d'utiliser le téléphone ou des outils très spécifiques à l'activité (ex : des impressions grand format pour les plans d'architectes).

Cependant, 21% pensent que les informations perçues ont diminuées par rapport à l'entreprise parce que les moments informels avec les collègues sont plus rares. Les participants disent que les outils de communication numériques sont très utiles mais qu'ils ne doivent pas remplacer les moments de présence et d'échange à l'entreprise.

Autonomie au travail :

Les salariés déclarent tous être déjà très autonomes dans leur activité. Concernant l'autonomie dans la planification du travail, 64% disent qu'elle ne change pas, soit parce que l'utilisation des tiers-lieux n'est pas assez flexible soit par un manque d'habitude. Mais les salariés sont plusieurs à déclarer que cette autonomie pourrait être améliorée à terme car le tiers-lieu permet de se rapprocher des lieux de rendez-vous.

Relations avec les collègues et le supérieur :

Pour 27% des gens, les relations avec les collègues pourraient être influencées par l'utilisation des tiers-lieux, notamment parce que les moments informels d'échange diminueraient par rapport à l'entreprise selon 75% d'entre eux. Néanmoins, une personne fait remarquer que ces relations peuvent être également impactées de façon positive : « le fait de pouvoir me rétracter quand j'en ai besoin fait que quand je suis au bureau, je suis plus disponible et ça se passe mieux avec mes collègues ».

Les salariés déclarent que le travail en tiers-lieu ne modifiera pas leur relation avec leur supérieur. Néanmoins, il est important de prendre en compte que les professions interrogées sont des cadres très souvent autonomes. Une personne explique que le tiers-lieu pourrait favoriser la relation de confiance avec son supérieur car celui-ci sait exactement où son collaborateur travaille.

Par contre, ils sont plusieurs à faire remarquer que si cette expérimentation est amenée à se développer, elle devra être accompagnée activement par le manager.

Certains salariés pensent que les tiers-lieux permettrait aux collègues de se regrouper, parce qu'ils offrent un espace isolé du bureau de l'entreprise tout en préservant la qualité des outils et de l'environnement de travail. En outre, les tiers-lieux organisent des événements ou favorisent les rencontres pertinentes par rapport au projet d'un groupe de collègues.

Développement professionnel :

Les sujets répondent en majorité (80%) que le tiers-lieu n'influe pas sur le développement de leurs compétences. La plupart n'ont pas encore eu l'occasion de profiter des événements organisés par les tiers-lieux ou d'échanger avec d'autres usagers. D'autres expliquent que ce qu'ils viennent chercher dans le tiers-lieu n'est pas la rencontre mais un endroit isolé pour travailler.

Néanmoins, ils sont plusieurs à noter qu'à terme, il y a de vraies opportunités de rencontres qui pourront être une ressource personnelle et professionnelle : « A titre personnel, c'est intéressant de voir comment les autres sociétés travaillent ».

Environnement de travail :

46% déclarent que le confort de leur poste de travail a augmenté par rapport à leur domicile (contre 54% qui disent qu'il n'a pas changé) et 29% qu'il a augmenté par rapport à l'entreprise (contre 57% qui disent que ça n'a pas changé).

D'abord, la concentration est facilitée, ensuite, les postures de travail que permettent les lieux sont appréciées. Enfin, le côté plus informel du lieu semble détendre les usagers : « J'ai trouvé que c'était plus décontracté car on se sent plus à l'aise pour adopter des postures plus détente ».

Cependant, il est important de noter que 21,43% déclarent que ce confort du poste de travail a diminué par rapport à l'entreprise, notamment à cause de l'absence de bulles pour téléphoner.

Aucun des salariés n'a bénéficié des événements organisés dans les tiers-lieux soit par manque de temps, soit

« C'est vrai que parfois quand on rentre au siège, on va se faire attraper et devoir faire face aux problématiques des collègues. »

« Les TIC permettent de garder le contact avec l'entreprise. »

« C'est plus une contrainte pour l'instant car je ne suis pas encore habituée. »

« Les RDV se prenant parfois à la dernière minute, les modalités de l'expérimentation sont contraignantes. »

« A titre personnel, c'est intéressant de voir comment les autres sociétés travaillent. »

« L'ambiance était très clame, propice à une tâche de concentration. »

« Chez moi, j'ai tendance à avoir le PC sur les genoux, là ça oblige à avoir une vraie posture de travail. »

parce qu'ils n'ont pas été tenus au courant, ou parce que ces derniers ne correspondaient pas à leurs intérêts professionnels ou personnels. Les services du lieu sont globalement appréciés et utilisés, notamment le café et la cuisine, le service d'impression, la mise à disposition de journaux et l'envoi de courrier. Néanmoins, il est relevé que la communication autour des services n'est pas toujours bien assurée et que leur utilisation n'est pas toujours simple, or, elle devrait être la plus flexible possible au vue du contexte d'utilisation.

Le degré d'appropriation de l'environnement de travail ne peut pas être mesuré au vue de la courte durée de l'utilisation des tiers-lieux par les participants.

Les participants sont majoritairement plus efficaces dans leur travail lorsqu'ils sont en tiers-lieux. En effet, ils arrivent globalement à mieux se concentrer dans ces espaces sauf pour des besoins de communications téléphoniques (certains tiers-lieux ne disposant pas de bulles isolantes).

Tous s'accordent sur le fait que ce tiers-lieu doit rester un outil complémentaire, qui ne doit pas remplacer l'entreprise au risque de diminuer les relations avec les collègues.

Ils sont plusieurs à penser que le tiers-lieu permet de développer leurs compétences et de s'ouvrir à de nouvelles pratiques même si aucun d'entre eux ne l'a déjà aujourd'hui vraiment vécu.

Certains font remarquer que si l'expérimentation est amenée à se développer, il est important que le supérieur hiérarchique soit impliqué dans la démarche et l'accompagnement.

93% souhaitent continuer l'utilisation des tiers-lieux pour la suite de l'expérimentation. Beaucoup déplorent de ne pas avoir eu le temps d'en expérimenter du fait des nombreux jours fériés incombant à la période et souhaitent y aller plus régulièrement par la suite. Il est également possible que les salariés n'y voient pas un intérêt considérable, au point de devoir changer leur habitude de travail.

Les premiers résultats indiquent que les tiers-lieux semblent affecter de manière positive les personnes, l'entreprise et le territoire. Néanmoins, d'après les résultats, les bénéfices se retrouvent plus du côté du bien-être et de l'épanouissement du collaborateur que du côté d'une véritable économie pour l'entreprise. En effet, certaines données concernant les bénéfices financiers pour l'entreprise et le territoire mériteraient d'être complétées par des modèles économiques plus précis.

L'augmentation du bien-être et de l'épanouissement personnel sont justifiés par les résultats qui montrent que le travail en tiers-lieu permet un gain en efficacité grâce à la possibilité de concentration, un meilleur équilibre vie professionnelle et vie privée et un éventuel bénéfice en termes d'ouverture pour l'entreprise et de développement professionnel. Mais, concernant ce dernier point, le résultat est surtout bâti à partir de projections. Aucun d'entre eux n'a pu bénéficier concrètement de ses atouts. Aussi, peut-on se demander si ces avantages n'auraient pas été formulés à partir d'idées préconçues de ce qu'apporte ce type de lieu, en accord avec les concepts tendances du moment dans le monde du travail: intelligence collective, travail collaboratif etc... De plus, la plupart des salariés étant des nomades, leur durée de fréquentation est courte, ce qui ne leur permet pas toujours de bénéficier des animations du lieu (événements, rencontres), qui sont pourtant des bénéfices phares du tiers-lieu.

Enfin, il est important de noter que certains résultats montrent des inconvénients au travail en tiers-lieu, notamment dus à la qualité du poste de travail qui est parfois dégradée par l'absence de salles isolées mais également par la diminution des relations avec les collègues. A noter que les conditions de travail dans l'entreprise des salariés interrogés étaient de haute qualité, ce qui n'est pas représentatif de la moyenne des entreprises françaises. Ceci dit, ce dernier point n'est pas spécifique au travail en tiers-lieu, il est déjà un inconvénient du télétravail à domicile.

Il est également important de noter que la plus grande proportion des réponses des salariés sont les réponses neutres de type « n'a pas changé ». Ceci est-il du à la courte durée de l'expérimentation ? Dans tous les cas, il semble primordial d'attendre la fin pour émettre des conclusions définitives par rapport aux effets mis en avant dans cette analyse des résultats, qu'ils soient positifs ou négatifs.

Cependant, d'après les retours des salariés, il est déjà possible de savoir que la perception des bénéfices augmenterait si certaines conditions de l'expérimentation changeaient : certaines caractéristiques des tiers-lieux et certaines fonctionnalités de la plateforme de gestion des réservations en ligne Neo-Nomade Pro.

- Les demandes importantes quant aux tiers-lieux et aux offres proposées aux salariés :
 - Des outils (imprimante, scanner, rangements) qui soient faciles d'accès et d'utilisation.
 - Des horaires plus larges qui permettent une ouverture avant ou après les réunions (très tôt ou très tard le soir).
 - Des espaces de confidentialité à disposition.
 - Des événements adaptés aux préoccupations des salariés des entreprises hébergées.
 - Des parkings à disposition.
 - Possibilité de réserver un lieu de manière instantanée.
 - Possibilité d'avoir le contact direct du gérant du lieu.
 - Plus de tiers-lieux disponibles pour couvrir toute l'Ile-de-France (exemple: des tiers-lieux dans le département de Seine Saint-Denis).

Ces demandes sont justifiées lorsqu'on les remet en parallèle avec les activités des participants de l'expérimentation mais présentent certaines limites. Si les horaires des tiers-lieux n'ont plus de limite, les salariés pourront travailler sur des périodes aussi longues qu'à leur domicile ; l'empiètement de leur vie professionnelle sur leur vie privée ne sera plus diminuée par l'utilisation des tiers-lieux.

La demande de parking montre bien que les salariés, soit ne souhaitent pas changer de mode de transports, soit ne trouvent pas de transports en commun pour se déplacer facilement. Or, la diminution de CO2 qu'on peut attendre des tiers-lieux risque d'être affaiblie si les tiers-lieux ont des parkings pour les voitures et s'ils sont mal desservis par ailleurs. En outre, la volonté de couvrir la totalité de l'Ile-de-France en tiers-lieu est une avancée en soi, mais elle doit s'accompagner d'une couverture d'infrastructures et de moyens de transports qui est loin d'être achevée, et dont le coût risque de freiner le processus.

- Les demandes concernant la plateforme Neo-Nomade Pro :
 - Une confirmation et un rappel de la réservation par SMS.
 - Possibilité de réserver à l'heure et non plus à la demi-journée.
 - Pouvoir avoir accès à des critères de sélection des lieux (ex: espaces isolés, parking, services).
 - Savoir quels collègues sont dans quels tiers-lieux.
 - Avoir en visu le profil des personnes travaillant dans le tiers-lieu.
 - Géolocalisation immédiate des tiers-lieux à proximité.
 - La simplification de la gestion du budget par les administrateurs qui sont les chefs de projet des entreprises.

Le chapitre suivant porte sur les propositions d'amélioration du dispositif concernant autant l'outil central qu'est la plateforme Neo-Nomade Pro, que l'aménagement des tiers-lieux. En effet, ces deux aspects semblent être les leviers principaux pour favoriser l'adéquation entre les besoins des salariés et l'offre des tiers-lieux.

AMÉLIORER LE DISPOSITIF : LA PLATEFORME NÉO-NOMADE PRO ET L'AMÉNAGEMENT DES TIERS-LIEUX

• L'outil de gestion : Néo-Nomade Pro

Néo-Nomade Pro est une plateforme en ligne, mise en œuvre par LBMG Worklabs pour la gestion des différentes interactions entre les acteurs de ce système, à savoir les employeurs, les salariés et les gestionnaires des tiers-lieux.

Cet outil a été étudié afin de permettre des préconisations qui faciliteront son utilisation d'une part et amélioreront l'adéquation entre les besoins des salariés et l'offre des tiers-lieux, d'autre part.

Evaluation

Dans un premier temps, une évaluation détaillée de cette plateforme a été réalisée du point de vue ergonomique et fonctionnel. Il s'agit de mesurer deux indicateurs : utilisabilité et utilité.

L'audit ergonomique :

Cette étape a consisté à analyser l'interface au niveau de la perception des utilisateurs et au regard des normes ergonomiques reconnues. Ceci correspond à l'évaluation de l'indicateur « utilisabilité » de l'outil.

Les résultats de l'audit ergonomique montrent que les fonctions de guidage et de flexibilité de navigation peuvent être améliorées. De plus, la notion « gestion des ressources » est ambiguë et son menu présente une interface surchargée à première vue.

Les tests d'utilisation :

La deuxième étape a consisté à mesurer « l'utilité » de la plateforme. Ainsi, une série de questions semi-directives et ouvertes ont été ajoutées au questionnaire communiqué aux salariés.

Les questions ont été mises en place en se basant sur trois critères fondamentaux :

- . L'efficacité (la réalisation de la tâche)
- . L'efficience (l'optimisation des ressources pour réaliser la tâche)
- . La satisfaction (le système est-il agréable à utiliser?)

L'identification des besoins

Les retours des utilisateurs ont confirmé les hypothèses de l'audit ergonomique concernant les critères d'utilisabilité.

D'autre part, du point de vue fonctionnel, la plateforme doit répondre aux besoins suivants :

. Améliorer la flexibilité et l'efficacité de la recherche des espaces de travail et de leur réservation. L'application doit offrir plus de liberté en ce qui concerne le choix des tiers-lieux et les horaires de travail.

. Pour favoriser l'attractivité du télétravail et séduire les employeurs, l'interface de l'administrateur doit être simple, efficace et doit fournir tous les outils de gestion et de contrôle possibles, tout en minimisant les ressources employées en termes de temps et d'effort mental.



Préconisations : des nouveaux outils de tri et une gestion des budgets plus optimale.

Suite à l'étude ergonomique, un nouveau modèle graphique a été suggéré pour répondre aux critères d'utilisabilité attendus.

De même, ce modèle contient les nouvelles fonctionnalités mises au point par l'équipe du projet afin de traiter les demandes des utilisateurs suite aux retours du questionnaire en termes d'utilité de la plateforme.

Deux exemples d'interfaces, présentés ci-contre, illustrent l'aspect graphique des nouvelles fonctionnalités de ce modèle.

De nouveaux outils de tri et d'affichage sont proposés pour :

- Rencontrer : trier par tiers-lieux associés à mon réseau professionnel (présence ou non des collègues de travail).
- Travailler : trier par type de bureau, du plus privatif à l'espace de travail partagé.
- Comparer : trier par tarif du tiers-lieu.

Une méthode optimisée pour la gestion des budgets dédiés aux forfaits et le suivi de facturation a été suggérée et permet de :

- Définir un seuil budgétaire maximal pour chaque type de forfait.
- Synchroniser la balance en temps réel suite aux réservations des salariés.
- Savoir à partir des statistiques d'utilisation combien coûte chaque salarié.

Les résultats de l'analyse ont abouti à une nouvelle conception des Interfaces Homme-Machine (IHM) dans une démarche favorisant à la fois plus d'options pour le télétravailleur et plus d'efficacité et de transparence pour l'employeur.

Ceci étant acté sur l'outil numérique, l'étape suivante sera de rechercher les mêmes effets à partir de l'étude de l'espace de travail lui-même.



Une recherche adaptée selon les besoins



Un modèle complet pour la gestion du budget

- Des tiers-lieux adaptés aux besoins de l'entreprise, du territoire, de la personne

Suite aux visites de tiers-lieux, aux retours des salariés lors des entretiens ainsi qu'à nos lectures, nous avons réfléchi à deux reprises à l'aménagement "idéal" de tiers-lieux. Une première fois, pour créer l'aménagement du tiers-lieu éphémère installé à l'occasion du Tour de France du Télétravail pendant 2 jours à La Défense en juin 2014. Une deuxième fois, pour proposer des esquisses d'aménagement de tiers-lieux adaptés aux besoins des salariés, des entreprises et des territoires.

L'aménagement d'un lieu doit se mettre au service de ses enjeux et des finalités qui lui sont attribuées. Par conséquent, une partie de la réflexion de notre groupe de recherche a porté sur les aménagements de tiers-lieux adaptés en fonction des transformations actuelles des espaces de travail tertiaires et des besoins des salariés recensés.

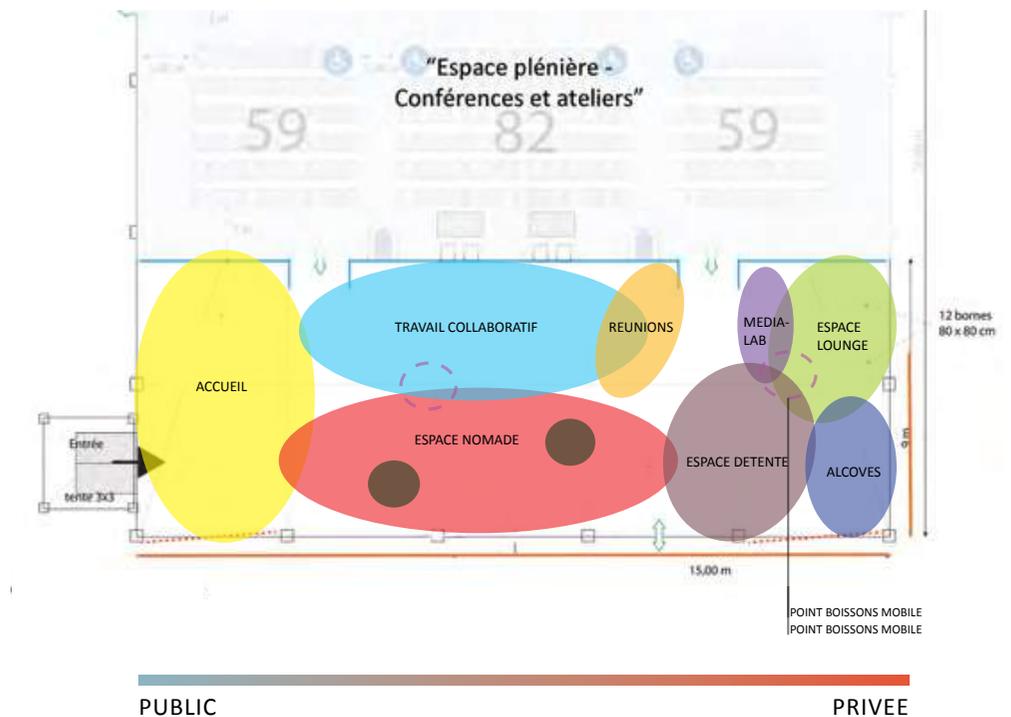
Le tiers-lieu est l'occasion de mettre en scène un des grands changements des pratiques de travail.

D'abord, il n'y a plus un poste de travail attribué à une personne. Au contraire, il y a plusieurs espaces dans un même lieu qui correspondent à des situations de travail différentes. En effet, l'ère du bureau individuel attribué et destiné à l'ensemble des réalisations des différentes tâches tend à disparaître.

Ensuite, les technologies apportent un nouveau rapport à l'espace puisqu'il est possible de travailler ensemble à des moments et dans des espaces différents (ex : Dropbox, Google Drive, Webconference).

C'est pourquoi, la variété des « micro » espaces proposés dans un tiers-lieu a pour intention de multiplier les différents usages au travers d'un mobilier adapté pour une tâche bien spécifique. Ainsi, permettre de prendre des postures de travail nouvelles est une des réponses apportées par le tiers-lieu. De plus, les espaces proposés doivent favoriser l'utilisation des technologies en mode « collaboratif ».

Les nouvelles pratiques de travail, dans un tiers-lieu, visent à favoriser les échanges, la concentration, le respect de la confidentialité... Les besoins majeurs évoqués par les salariés sont de pouvoir s'isoler pour téléphoner ou de rester extrêmement concentré sur une tâche. L'ensemble de ces différents comportements trouvent écho dans l'aménagement des espaces, destinés à répondre aux besoins et aux usages de chacun, et c'est l'addition de ces différentes situations qui contribuent à la richesse et à la qualité d'un tiers-lieu.



Organigramme du tiers-lieu éphémère

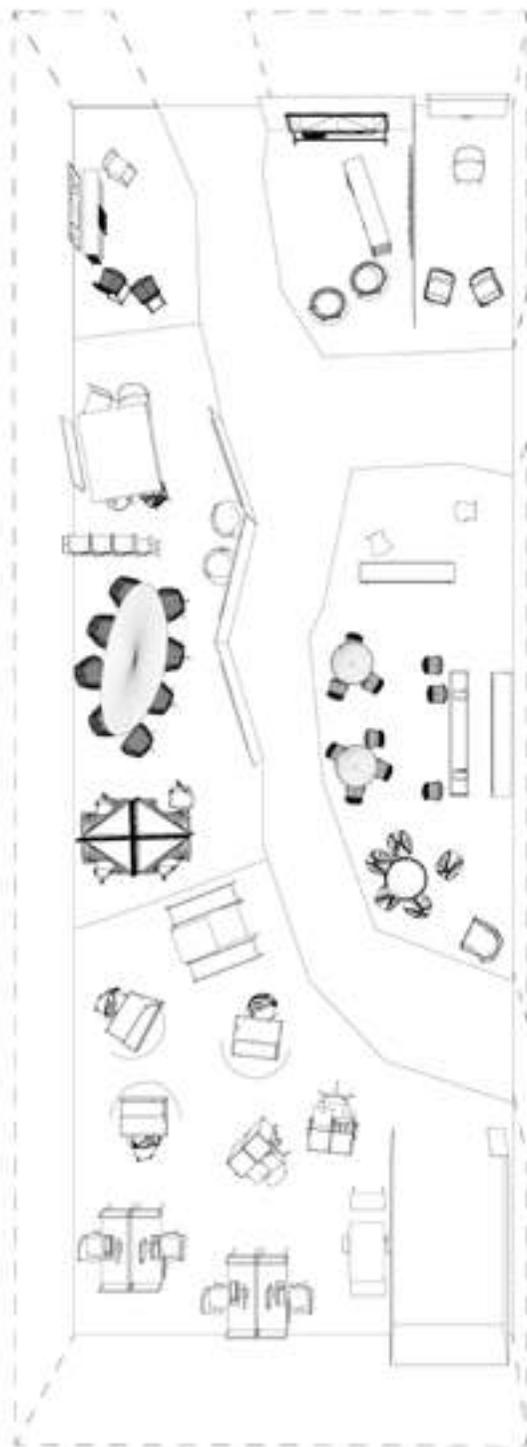
Un premier essai d'aménagement concret : Le tiers-lieu éphémère de La Défense

A ce propos, les journées du Tour de France du Télétravail à La Défense étaient l'occasion d'aménager un tiers-lieu dit « éphémère » rassemblant des espaces de travail différents, donc mettant en avant de manière très concrète le lien qui existe entre la tâche, la posture, le mobilier et l'agencement de l'espace.

Le plan du tiers-lieu devait être adapté au caractère éphémère de l'événement, répondre aux demandes de LBMG Worklabs et de leur partenaires. Deux contraintes peuvent être soulignées, une première concernant le cadre physique de l'esplanade de La Défense, et une deuxième d'ordre budgétaire. De plus, le tiers-lieu était accolé à une salle plénière où se déroulait pendant les deux jours des conférences et des tables rondes sur ces sujets.

La ligne directrice pour l'aménagement de ce tiers-lieu était de proposer une privatisation graduelle des différents espaces, allant du plus public au plus privé. Autrement dit, débiter l'entrée de l'espace par la conciergerie (l'accueil) pour finir par des boxes de confidentialité individuels ou à plusieurs. Ce tiers-lieu éphémère ne devait pas être conçu comme un lieu alignant différents stands de mobilier et autres, mais comme un véritable lieu de travail et de vie. Établi au cœur de l'esplanade de La Défense, il avait pour vocation d'être la vitrine permettant à tous les salariés travaillant dans ce secteur de venir tester pendant deux jours dans des conditions proches du réel le travail en tiers-lieu.

La richesse d'un tiers-lieu ne se trouve pas seulement dans ces espaces de travail mais aussi au travers d'espaces annexes (espace de loisirs, espace de réparation solidaire...) et dans l'accompagnement que l'on peut y trouver.



De bonnes pratiques d'aménagement pour les tiers-lieux : aménager les tiers-lieux pour qu'ils répondent aux besoins de l'entreprise, de la personne et du territoire

La proposition d'aménagement de ce tiers-lieu est la résultante de nos recherches, des besoins identifiés à plusieurs échelles : le territoire, l'entreprise et la personne.

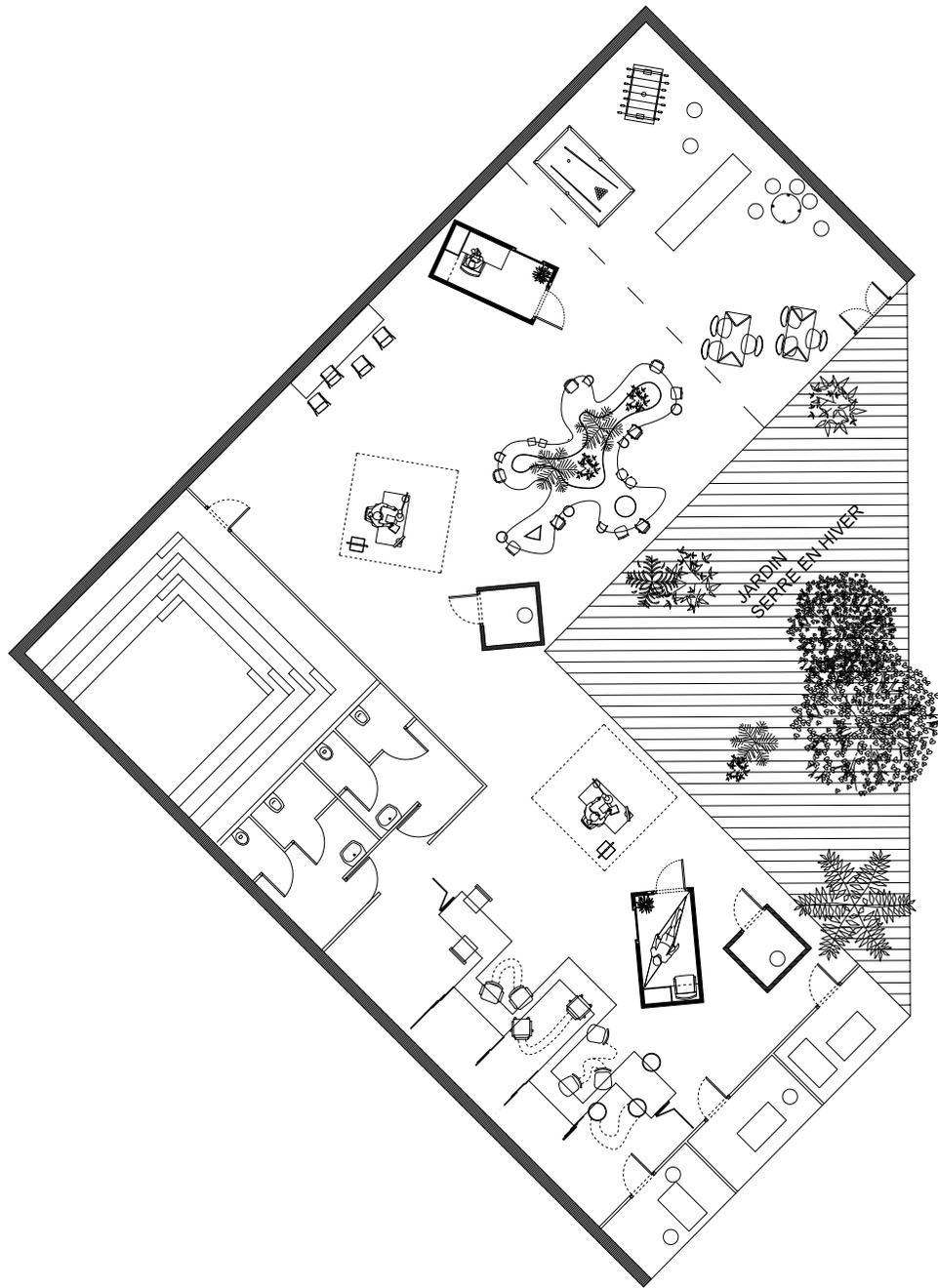
Mais ces tiers-lieux doivent aller plus loin pour trouver leur place entre l'entreprise et le domicile. En effet, la fréquentation des tiers-lieux par les salariés se déploiera sous deux conditions.

Premièrement, parce que la qualité de travail à domicile ne satisfait pas tous les salariés et leur entreprise : risque de porosité entre vie privée et vie professionnelle, risque d'isolement ou absence d'un poste de travail approprié au domicile. Dans ce cas, le tiers-lieu doit pouvoir limiter chacun de ces risques en offrant des postes de travail ergonomiques respectant les codes du travail, qui puissent également diminuer l'isolement du travailleur.

Deuxièmement, parce que les tiers-lieux offrent une valeur ajoutée intéressante pour l'activité des salariés. Celle-ci peut être la possibilité de trouver un lieu de travail de qualité n'importe où, n'importe quand, qui facilite l'organisation de la journée de travail. Dans ce cas le tiers-lieu doit se plier aux exigences de flexibilité des usagers : réservation immédiate et contact instantané. La valeur ajoutée est liée également à l'accès

à des services inexistant en entreprise. Ces services peuvent être l'organisation d'événements qui favorisent le développement des compétences et des rencontres, l'accompagnement par un médiateur ou "concierge" qui accueille et met en relation les utilisateurs, ou encore l'accès à des activités sportives et culturelles. En ce qui concerne ce dernier point, il est important de noter que la participation à des activités de loisirs dans le cadre de son travail entraîne un risque d'interpénétration de tous ses réseaux (privés et professionnels). Le travail étant central dans ces derniers, la perte de celui-ci pourrait avoir des conséquences considérables, mettant en péril la totalité des relations du salarié.

Les tiers-lieux sont des lieux en renouvellement permanent, c'est pourquoi cette expérience est l'occasion de mettre nos recherches en dessin et de développer les espaces des tiers-lieux de demain en prenant en compte les besoins des salariés, de l'entreprise et du territoire (Chapitre 1).



Notre proposition architecturale à ces besoins :

La mise en relation :

l'accueil doit aider le "concierge" à réaliser son rôle prépondérant qui est celui de mettre en lien les usagers. Pour cela, l'accueil sera meublé par du mobilier plus informel qui favorisera les échanges. Par exemple, un espace sans banque d'accueil supprime la frontière "imaginaire" entre le concierge et l'utilisateur.

La possibilité de se concentrer dans le lieu :

deux bureaux individuels et un bureau semi-fermé permettront aux usagers de s'isoler lorsqu'ils en ressentiront le besoin au travers de cloisons amovibles. De plus, la salle "concentration", isolée des ondes téléphone et Internet, permettra d'autant plus permettre cette concentration grâce à une pièce de petite taille où l'on peut voir sans être vu.

La flexibilité :

certaines espaces du tiers-lieu sont créés de façon à ce que le déplacement du mobilier puisse changer leurs finalités selon les besoins.

De bonnes conditions de travail :

les postes de travail du tiers-lieu respectent les réglementations en vigueur: ils bénéficient de lumière naturelle en plus des lumières artificielles qui prennent différentes formes, des dispositifs ont été implantés pour traiter l'air et l'acoustique du lieu. De plus, les postes de travail sont variés, permettant des postures différentes et adaptées à l'activité.

La mise à disposition d'outils bureautiques :

le bureau à deux a été pensé avec une modularité des tables qui permettent par exemple un partage d'écran. Les outils numériques partagés comme l'imprimante sont faciles d'accès, pour qu'un salarié entrant dans le lieu puisse s'en servir. L'accès à la fibre optique et aux outils numériques permettent le développement numérique de certains territoires.

La proposition de formations :

qu'elles passent par des débats, conférences, ateliers participatifs, les formations pourront prendre place dans l'agora.

La sécurité du lieu :

le contrôle des accès entrée/sortie du lieu par des badges ou par la présence du "concierge" pendant les heures d'ouverture, devra être assuré. Des logiciels de pare-feu et casiers de rangement fermés seront fournis.

Le respect du développement durable :

il s'inscrit dans la conception, avec une utilisation des ressources locales et durables, mais aussi dans sa gestion interne.

Ancrage du tiers-lieu dans le territoire :

la salle de réunion, pensée comme une agora, permet au tiers-lieu d'accueillir des réunions de quartier aux formations, tout comme un rassemblement d'une même entreprise.

Détente :

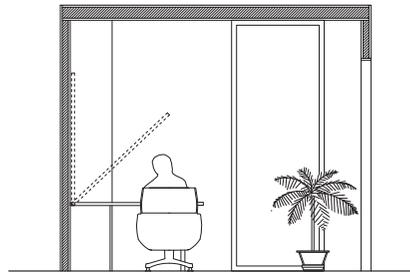
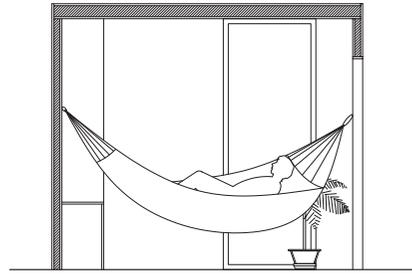
Un espace "relaxation" isolé des ondes de téléphone et d'Internet pourra permettre d'offrir un lieu de repos aux usagers.

Les Commodités :

La cuisine faisant également office d'espace café permettra aux usagers de déjeuner et grignoter sans avoir besoin de sortir du tiers-lieu.

L'innovation :

les espaces tels que l'accueil, la cuisine/café, et l'espace de coworking peuvent favoriser les discussions qu'elles soient informelles et formelles et permettre de faire naître de la créativité.



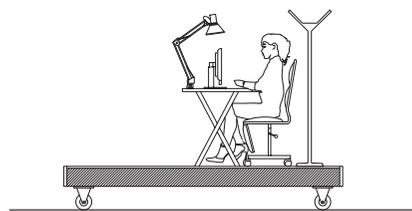
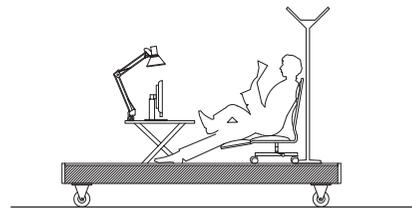
Ce qui fait la richesse et la singularité d'un tel espace c'est à la fois la diversité des espaces proposés et leur interdépendance. Ce lieu permet de passer d'espaces très ouverts à d'autres plus intimes.

Les tiers-lieux dédiés au travail doivent encore être étudiés, car leur potentiel n'est pas atteint.

D'autres services, peuvent être associés à ceux proposés. Pour ne développer qu'un seul exemple, il pourrait être intéressant d'accroître la visibilité des personnes présentes dans le tiers-lieux et dans les tiers-lieux aux alentours. Savoir qui fréquente tel tiers-lieu, tout en respectant le choix des personnes de donner ou non leur identité, pourrait faciliter la recherche de compétences particulières et l'émergence de projets communs. En quelque sorte, il pourrait être important de lier la plateforme Néo-Nomade Pro à des réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn ou Viadeo.

Ces tiers-lieux peuvent être pensés comme des lieux où d'autres expériences d'amélioration de la qualité de travail et de vie peuvent être essayées. Les tiers-lieux pourraient s'appuyer sur des expériences menées à l'international, comme les banques de temps, pour apporter des vrais atouts par rapport à l'entreprise et au domicile. La banque de temps est ce qui permet à un graphiste d'aider pour quatre heures un écrivain, qui aiderait à son tour pour quatre heures un commercial à rédiger un rapport. L'échange de temps est un vrai avantage pour les indépendants et les auto-entrepreneurs, qui sont maîtres de leurs temps, mais peut probablement être développé pour les salariés.

Cet espace isolé s'adapte à l'activité : de la détente au travail.



Ce poste de travail permet d'adopter plusieurs postures et se déplace facilement suivant l'ambiance souhaitée.



L'agora permet d'accueillir des débats, des réunions, des conférences, ou des ateliers.



Bureau à deux flexible qui permet à la fois le travail individuel et le travail en équipe.



L'espace de travail collaboratif favorise les échanges avec sa table organique.

CONCLUSION

A l'issue de ce travail, il nous a semblé important de formuler des préconisations relatives au travail des salariés en tiers-lieu, utiles à la poursuite de l'expérimentation mais également à la mise en place d'un dispositif pérenne au sein des entreprises.

Premièrement, il faut être conscient que la participation des entreprises à ce type d'expérimentation comporte un risque d'instrumentalisation. En effet, sous couvert de la conduite d'une expérimentation, il peut en fait s'agir pour l'entreprise de légitimer une décision prise d'avance. Par exemple, des résultats positifs en termes de bien-être au travail pourraient légitimer une diminution de l'espace alloué aux salariés ou réduire certaines exigences relatives aux conditions de travail.

Deuxièmement, il faut s'assurer que le travail en tiers-lieu ne soit pas un remède à une mauvaise ambiance ou à des mauvaises conditions de travail au sein des locaux de l'entreprise.

Il nous est apparu légitime que la décision d'un salarié d'aller travailler en tiers-lieu soit un choix voulu par ce dernier. Ainsi, la mise en place doit être accompagnée et assurée par un service de l'entreprise chargé du dispositif ainsi que par le supérieur hiérarchique. Les conditions de mise en œuvre d'un tel dispositif sont à l'origine de sa réussite ou de son échec. Elles doivent s'adapter aux profils et aux besoins de chaque salarié compte tenu de son domaine d'activité, de ses responsabilités hiérarchiques et de sa situation familiale. A ce titre, il faut souligner le fait que pour bon nombre de salariés, le travail dans des tiers-lieux n'est pas adapté.

C'est pourquoi, les résultats de l'expérimentation doivent être nuancés. Ils sont tirés d'expériences de salariés cadres, la plupart nomades, effectuant des travaux de commerciaux, consultants ou chercheurs. Ces derniers ne sont pas représentatifs de tous les salariés d'entreprises françaises. Quand bien même, les résultats s'avèreraient très positifs à la fin de l'expérimentation, nous ne pourrions pas pour autant en déduire des résultats généralisables à l'ensemble des salariés. Aussi, dans la prochaine étude, il serait intéressant d'associer à chaque profil de salarié, ses besoins spécifiques et réfléchir à quel type de tiers-lieu ceux-ci correspondent.

Il semblerait à l'heure actuelle que les entreprises ne voient pas d'intérêt direct à introduire ce type de dispositif. En effet, il est difficile pour l'instant de les mobiliser pour l'expérimentation lancée par LBMG Worklabs. Pourtant, dans la mesure où les tiers-lieux répondent globalement aux besoins exposés dans la troisième partie de cette présentation, ces derniers pourraient apporter une vraie valeur ajoutée au travail des salariés. Il convient en effet de rappeler qu'à la vue de nos premiers résultats, le travail en tiers-lieu favorise le bien-être au travail et la qualité de vie, ainsi que l'ouverture des entreprises, facteur de créativité.

Or, ces avantages sont cruciaux pour les entreprises. D'abord, parce que la créativité d'une entreprise est une condition essentielle pour sa pérennité dans le monde compétitif actuel, nécessitant des adaptations continues. Aujourd'hui, pour répondre aux exigences légales obligatoires de prévention des facteurs de risques psychosociaux, les entreprises doivent s'adapter pour assurer le bien-être au travail de leurs collaborateurs. Enfin, parce que bien-être au travail rime avec performance.

Projetons-nous maintenant dans un cadre plus global. Cette expérimentation, qui a duré cinq mois, mobilisant sept étudiants, trois chefs de projet, les professionnels de LBMG Worklabs, 27 tiers-lieux et deux entreprises, est-elle une preuve de la fructueuse association du monde de la recherche et de celui de l'entreprise?

On peut déjà faire valoir le chemin accompli : des effets des tiers-lieux circonscrits et identifiés, un questionnaire fonctionnel, qui balaye un large spectre des questions inhérentes à cette évolution du travail, la refonte possible d'une classification des tiers-lieux parfois rigide, les propositions d'amélioration, que ce soit au niveau de l'aménagement de l'espace comme à celui de la plateforme de réservation.

Oui, le chemin parcouru a été long, et cet ouvrage retrace les efforts fournis par nous tous. C'est parce que des regards différents se sont croisés, débattant, argumentant, explorant, qu'un tel résultat est déjà possible.

Au-delà de cette étude d'amont, l'expérimentation se poursuit pour six mois encore. Si quelques réponses, dans ce complexe questionnement qu'est celui du tiers-lieu et de ses possibilités, ont été apportées, notre étude est un travail de défrichage, entrouvrant des portes encore à franchir.

Ces pistes, quelles sont-elles ? D'abord, elles impactent la recherche sur les effets. Dans cette étape exploratoire, les effets les plus visibles ont été ceux sur les individus. Si une telle démarche, qui met en avant les attentes et les besoins des salariés, est nécessaire, il est indispensable de la compléter en mettant en place des business model pertinents, qui servent d'argument principal lors des discussions avec les dirigeants d'entreprise.

Toujours dans le cadre de l'entreprise, il faut continuer la sensibilisation des managers, qui seront à même de décider de la mise en place d'un tel dispositif au sein de leurs équipes. Si le tiers-lieu se veut lieu de rencontre et d'innovation, il est nécessaire que tous les acteurs puissent participer et communiquer dans cette révolution silencieuse. Une offre d'information et de formation doit toujours être présente, et cela vaut aussi pour les collectivités.

Concernant le questionnaire et son application, l'arrivée de nouvelles entreprises peut-être l'occasion d'affiner encore cet outil en ciblant des groupes de sujets dont les usages se ressemblent, pour obtenir un cliché toujours plus performant de la motivation des télétravailleurs à se rendre en tiers-lieu. Les raisons d'y travailler des nomades ne sont pas les mêmes que celles de l'ancien sédentaire, et il faut en tenir compte.

Les propositions sur la Plateforme Néo-Nomade Pro restent à mettre en place. Peut-on encore imaginer d'autres solutions de réservation, de classement, d'offres? Aujourd'hui, le web, demain, le mobile, mais après-demain?

Le tiers-lieu est en effet moteur de créativité, et les propositions architecturales ne viendront pas le contredire. Des formes plus innovantes encore restent à trouver, des lieux encore plus modulables et qui comprennent les besoins de tous, pour mieux circonscrire l'ère du bureau classique.

Ces besoins, identifiés ou encore à trouver, peuvent-ils aider à la mise en place d'un label respectueux à la fois du code du travail, des possibilités des tiers-lieux et de la volonté commune d'améliorer les choses? L'équilibre est délicat à trouver, entre une liberté qui peut être contre-productive et une classification lourde. C'est, là encore, un chemin à explorer.

Car le tiers-lieu, c'est l'exploration des possibles. Nouveaux espaces, nouvelles associations, échanges d'idées entre salariés, nomades, free-lance, auto-entrepreneurs... Si notre travail a permis une meilleure compréhension de ce lieu de rencontres, de diversité et d'innovation, alors notre but aura été atteint.

ANNEXES

• Annexe I : Comptes rendus de visite

Compte rendu visite ACCELERATEUR DE CROISSANCE

Accélérateur de croissance (SARL) est le premier accélérateur de croissance français à offrir un accompagnement d'experts et de compétences seniors issus des plus grands groupes français. C'est ce qui fait la particularité de ce site où l'accompagnement est permanent. L'équipe d'accélérateur de croissance est constituée de deux permanents.

Philosophie du lieu : Cet espace a été conçu pour permettre aux jeunes entreprises de se développer, d'avoir des conseils et un accompagnement personnalisé (animateur sur place en permanence), ce qui permet une grande flexibilité pour les horaires de travail et rentre complètement dans les attentes des utilisateurs de ces espaces.

L'espace : 700 m² disponibles. Le lieu propose, dans un environnement sécurisé, des bureaux fermés, des postes de travail en openspace dédiés au coworking et aux nomades. L'espace comporte deux salons d'accueil pour les visiteurs, une salle de réunion fermée (capacité 15 personnes) avec du matériel audiovisuel (vidéo projecteur) et une cuisine équipée pour y déjeuner ou prendre un café.

Les services : Le lieu est accessible 24h/24h et 7j/7j. Une suite bureautique est à disposition : imprimante, fax, scanner, photocopieuse. Des casiers servent à garder ses affaires. Le lieu dispose d'un parking. Il permet aussi la livraison de repas, et peut accueillir des conférences.

Les utilisateurs : Les membres viennent d'horizons divers et variés mais les domaines de l'agro-alimentaire et du web sont les plus représentés.

Les projets : Développer davantage l'espace coworking, et intégrer des services en lien avec les entreprises à proximité.

Les tarifs : Tarifs mensuels allant de 90 euros (open space) à 2000 euros (bureau fermé avec services premium) par mois.

Les + :
L'accompagnement.
L'accessibilité.

Les - :
Manque d'espace pour le coworking.
Loin du métro.

Compte rendu visite L'ESCALE

Ce tiers-lieu est le résultat d'un appel à projets de la région Ile-de-France. Il est conçu comme espace de démonstration des outils numériques, fondé grâce à l'association « Villes internet ». Cinq employés à temps plein, dont un agent d'accueil, et quelques stagiaires y travaillent.

Philosophie du lieu : En tant que vitrine des outils numériques, du matériel d'exposition est prêté par des entreprises, et sert pour des ateliers ou événements. Le partenariat avec Racont'ars, galerie d'art lyonnaise, leur permet d'exposer des tableaux.

L'espace : Quatre salles proposées, avec chacune son utilité. « Le pense debout » expose les tableaux numériques, « La table à dessin » la tablette tactile, « L'ubiquit » permet des vidéoconférences, et le « Palabrecam » propose des ordinateurs en lien avec les réseaux sociaux.

Les services : Des outils bureautiques sont à disposition. Des ordinateurs, des tableaux blancs interactifs et des tablettes également. Un espace lounge-café permet de se restaurer. Les tableaux exposés peuvent être vendus.

Les utilisateurs : Peu de visibilité pour le moment le lieu est trop récent, cependant, les futurs utilisateurs sont pour l'instant des élus (cabinets de maire, cabinets ministériels). Le relationnel est obtenu grâce à l'association « Villes internet ». De plus, quelques entreprises ont loué le lieu pour des formations.

Les tarifs : Prix hors-taxes et négociables, journée d'essai possible. 500€/j pour un séminaire, abonnement mensuel à 230€. Pour louer des salles de réunion, 95 € la demi-journée pour 2 places, 70 € pour 6 places et sur demande devis.

Le concept est innovant. Cependant, que se passe-t-il si une entreprise réserve l'ensemble du lieu, sachant que l'association conserve ses bureaux ?

Les + :
La complémentarité art/technologie qui donne un attrait particulier au lieu.
Le mobilier est de goût, pertinent et choisi en fonction de la nature de l'espace.
Une entreprise qui accueille un espace de coworking dans ses locaux, concept novateur.

Les - :
Une surestimation de l'espace.

Compte rendu visite LA QUINTA

La Quinta est un lieu de rencontre offrant plusieurs espaces de travail différents. Les trois fondateurs et gérants du lieu, travaillent sur place et sont là pour accueillir les utilisateurs avec le sourire et expliquer le lieu.

Philosophie du lieu : La devise du lieu est "se faire plaisir". Un réel travail d'accueil permet aux utilisateurs d'être dans de bonnes conditions de travail.

L'espace : La Quinta est située à Boulogne-Billancourt, 2 rue Michelet et offre un espace de travail de 200m² en rez-de-chaussée. Le rez-de-chaussée, avec vue sur la végétation, est composé d'une zone d'accueil, de bureaux fermés et de plusieurs salles qui peuvent être privatisées. Au niveau inférieur, une cuisine est à disposition des utilisateurs, ainsi qu'un espace de réunion avec visioconférence. Le mobilier est de qualité, choisi pour son design, avec des idées et des positions diverses et agréables. A noter qu'aucun bureau n'est réservable.

Les services : Le lieu est accessible 24h/24h et 7j/7j pour les abonnés, 9h / 18h pour les utilisateurs occasionnels. Il offre un service bureautique : imprimante, fax, photocopieuse. Des écrans supplémentaires sont disponibles, ainsi que des casiers de rangement. Il dispose également d'une domiciliation juridique. On peut y organiser des événements si besoin.

Les utilisateurs : Il s'agit essentiellement d'auto-entrepreneurs qui viennent 20% de leur temps, il y a aussi quatre sociétés qui sont domiciliés dans ces bureaux.

Les tarifs : 75€par mois (cotisation mensuelle de l'entreprise de 250 €/mois). Pour la location de bureaux : pour 2 à 3 personnes, 10€ la demi-journée. Pour la salle de réunion de 4 à 5 personnes ; 25€ la demi-journée. Pour le médiascape, salle de 8 à 10 personnes ; 50€ la demi-journée.

Les +:
Très bon accueil et gérants à l'écoute.
Disponibilité.
Accessibilité.
Diversité des espaces proposés.

Les -:
Loin du métro.

Compte rendu visite SMART WORK CENTER

Il y a trois personnes au service commercial, et des hôtes d'accueil pour tout le centre d'affaire. Cet espace a été créé avec les fonds de NCI.

Philosophie du lieu : Ils veulent développer un endroit pour les nomades, qu'ils puissent venir travailler entre deux rendez-vous. Ils ne souhaitent pas développer le travail collaboratif.

L'espace : Ce lieu se décompose en plusieurs espaces, avec plusieurs étages de type centre d'affaires, avec des bureaux fermés qui peuvent être loués. Mais l'espace Smart Work Center est un espace ouvert avec une vingtaine de poste de travail. Des salles de réunion peuvent être louées.

Les services : A l'intérieur du lieu, un petit espace pour boire le café. On peut se faire livrer son repas. Ils organisent des formations et des événements en interne, pour mettre en relation, avec des déjeuners et des pots, mais cela reste très occasionnel. Ils proposent aussi une gestion du courrier et des lignes téléphoniques. Il y a toujours une personne à l'accueil pour aider à imprimer ou pour demander des renseignements. Etant dans un quartier très dynamique, ils ne souhaitent pas proposer trop de services.

Les utilisateurs : L'espace peut accueillir 20 personnes. Ce sont surtout des hommes et commerciaux qui viennent à Smart Work Center. Les clients fixes travaillent dans le tertiaire (consultants, tourisimes), et sont des salariés ou des indépendants.

Les projets : NCI compte développer d'autres centres du même type.

Les tarifs : Pas de réservation, avec un accès à l'heure. Pour la demi-journée, le poste est à 20€ et le bureau fermé à 45€

Les +:
Mobilier varié et modulable.

Les -:
Le traitement acoustique, malgré quelques alcôves, ne semble pas assez performant. Il n'y a aucune cabine fermée pour téléphoner, alors qu'ils s'adressent à des commerciaux. Très bas de plafond.

Compte rendu visite SOLEILLES COWORK

Soleilles Cowork est un espace situé dans le 2ème arrondissement de Paris. Il a été créé le 11 septembre 2011 par des femmes entrepreneurs. Elles avaient pour souhait de créer un lieu de rencontres professionnelles.

Philosophie du lieu : Ce tiers-lieu prône la sérendipité, c'est à dire qu'il se veut un endroit qui apporte des choses auxquelles on ne s'attend pas, de nouvelles rencontres et découvertes. Le nom "Soleilles" a été choisi pour exprimer de bonnes énergies. Les fondatrices voulaient donner un caractère chaleureux au lieu.

L'espace: Le lieu est composé de différents espace s: un open space, un bureau fermé, 2 salles de réunion, un box pour téléphoner et un coin cuisine/café. Le mobilier est modulable et a des couleurs dépareillées pour rappeler le thème "chaleureux" du lieu.

Les services: Le lieu est très dynamique et propose nombre d'animations, reliées au numérique et à l'entreprenariat. Des expositions sont organisées. Un annuaire de la communauté (par compétences) et la gestion des arrivants favorisent les rencontres. Les usagers peuvent proposer des activités. Des partenariats sont également organisés avec les services (restauration, activités sportives et culturelles) environnants le lieu, ce qui permet aux usagers de bénéficier de réductions.

Les utilisateurs : Ce sont principalement des indépendants, chercheurs ou chefs d'entreprise. Il y a quelques salariés d'entreprise qui occupent le lieu également.

Les +:

Un lieu qui rend l'utilisateur acteur du lieu
L'accent est mis sur la compétence et le lieu favorise des rencontres professionnelles.

Compte rendu visite LE SPOT NEUILLY

Lancé depuis avril 2013, Le spot Multiburo est un espace de travail innovant, urbain et design dans l'esprit du coworking. Ce tiers-lieu est un centre d'affaires en partenariat avec des entreprises. Il leur propose des espaces dédiés.

Philosophie du lieu : Après avoir écouté les besoins des salariés des entreprises partenaires, les gérants ont décidé d'offrir le maximum de services de type coworking.

L'espace: Dans chaque Spot, le thème d'ambiance est différent et par pays. 9 espaces de travail différents sont proposés : lounge, coworking, café, réunion, bench, box confidentiel.

Les services: Accès 24h/24 et 7j/7. Les abonnés n'ont pas besoin de réserver. Un petit déjeuner chaque mois rassemble les utilisateurs. On peut naviguer entre les espaces selon les besoins du moment.

Les utilisateurs : Il est destiné principalement aux entrepreneurs, start-up, auto-entrepreneurs, travailleurs nomades, télétravailleurs à domicile

Les tarifs: 10€/jour. 270€/mois.

Les +:

Pouvoir changer d'espace selon ses besoins.

Les -:

Pas d'espace de détente ou de loisirs.
Peu de confidentialité pour passer des appels.

Compte rendu visite BURO'NOMADE

Le projet est issu d'Initiatives Télécentres 77, association créée début 2012 à l'initiative de Seine et Marne Développement, et participe à la construction d'un schéma départemental de mise en place du télétravail. L'équipe se compose de trois personnes, et d'un agent d'accueil.

Philosophie du lieu : Buro'nomade met en place des espaces collaboratifs de travail en accès libre pour les travailleurs nomades et les salariés sédentaires. Ce tiers-lieu se veut un concept relooké des fonctionnalités du télécentre, du coworking et du centre d'affaires, offrant un environnement de travail et un lieu de vie.

L'espace : 1000 m² sont disponibles. Il se divise en trois zones de confidentialité progressive. Plus on avance dans le tiers-lieu, plus la privatisation est importante. La zone d'accueil présente un visuel accrocheur. Elle offre des fauteuils et des sièges modulables, un bar, et une bulle d'isolement. Le plafond n'est pas traité. Un mobile avec des fiches d'informations sur les événements et formations est accroché. La zone propose petits espaces de rencontres en tête-à-tête.

La zone intermédiaire possède une cabine centrale pour discuter, des sièges et des tables à hauteur différentes. Plusieurs positions et types de poste de travail, à plusieurs ou en solitaire, sont possibles. Il y a également des espaces parloirs où s'isoler et espaces téléphone.

Au fond se trouvent des bureaux et des salles de réunion privatisables.

Les services : Accès 24/24h et 7/7j. Des outils bureautiques sont proposés : Scanner/imprimante, vidéoconférence et écran de télévision. Un distributeur de snack est disponible

Les utilisateurs : Le tiers-lieu vise une clientèle large, des salariés, des entrepreneurs et des particuliers.

Les projets : Créer un réseau d'une dizaine de tiers-lieux en Ile-de-France.

Les tarifs : Offre souple sans caution. Pour du temps plein, 5000 €/an (4125 € pour de jeunes créateurs d'entreprise). Tarifs à l'heure dégressifs, hors taxes : 5 €/h, puis 32€/7h, 220€/50h, 600€/150h, 2700€/900h. Pour la location de salles de réunion : Pour 4 personnes, 50€ la demi-journée, 90€ la journée. Pour 8/12 personnes, 130€ la demi-journée, 230 € la journée. Pour 12/16 personnes, 160€ la demi-journée, 260 € la journée. Pour 20/40 personnes, 250€ la demi-journée, 350 € la journée. Une heure de

nuit offerte pour une heure achetée.

Ce tiers-lieu souffre de quelques contradictions entre de bonnes idées et leur mise pratique. Etant donné qu'il est plutôt récent, il est amené à évoluer. Il y a un problème entre le nombre de postes de travail théoriques et la réalité de ce que permet le lieu. Le tiers-lieu a du mal à trouver une identité propre, entre télécentre et coworking. Les salles de réunion sont trop importantes pour ce dernier concept.

Les +:

L'organisation de l'espace à confidentialité progressive.

L'ouverture 24h/24 et la flexibilité de l'offre.

Lieu lumineux.

Les -:

Des problèmes d'aménagement : le traitement acoustique est faible, surtout pour les zones de téléphone. La zone centrale a un problème de circulation. Il y a peu de confidentialité.

Pas d'espace de rangement pour ses affaires.

Les outils mis à disposition sont peu visibles.

Les sièges et les tables ne sont pas à la même hauteur et peu modulables.

Compte rendu visite ICI MONTREUIL

L'équipe ICI MONTREUIL est composée de 3 personnes. ICI Montreuil est piloté par la SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) MADE IN MONTREUIL (agrée Entreprise Solidaire depuis Septembre 2012). Ils ont encore du mal aujourd'hui à faire des bénéfices, ce qui explique pourquoi le lieu n'est pas totalement fini et reste en cours de construction. Fondée le 2 juillet 2012, MADE IN MONTREUIL compte 15 sociétaires : des entrepreneurs, des artistes ainsi que la Mairie de Montreuil et l'Agglomération Est Ensemble.

Philosophie du lieu : Faire grandir les idées des personnes en leur proposant un environnement propice, en étant immergé dans une communauté d'entrepreneurs. Le lieu permet aussi de disposer des compétences, des connexions et des outils qui manquent pour les réaliser. Les utilisateurs peuvent exposer leurs créations dans le show room.

Le tiers-lieu se veut une communauté de créateurs multidisciplinaires qui par leur travail et leur aide arrive à atteindre leur but collectivement dans une ambiance amicale. L'équipe insiste sur le fait que Montreuil est une ville riche artistiquement, il y règne un fort esprit de communauté. Sa mission est d'aider ses utilisateurs (adhérents & résidents) à développer leur activité économique et d'offrir des emplois à des personnes en difficulté.

L'espace : ICI MONTREUIL est un «Creative Space» pour les artistes, les artisans, les entrepreneurs et les start-ups de la création, implanté 135, boulevard Chanzy. Dans un espace de 1.700 m² situé à Montreuil, au sein de l'ancienne usine de fabrication de matériel électrique Dufour, les résidents disposent d'ateliers collectifs de travail, d'espaces de coworking, de machines pour prototyper et construire, des services. Le lieu se décompose en plusieurs espaces.

L'entrée est normalement badgée mais la porte est souvent mal fermée, on peut donc y accéder facilement. En rentrant on arrive sur un long couloir où se trouvent d'abord 3 salles de réunion sur la droite.

Ensuite on arrive sur l'espace déjeuner, informel, avec un mur où sont présentées toutes les photos des membres, et les infos relatives à l'espace. Ensuite viennent plusieurs salles de coworking. Une première salle de 8 places environ, une salle privée pour une entreprise «création média» et une dernière, beaucoup plus grande.

On passe ensuite au sous-sol où l'on retrouve pleins de pièces à moitié en construction dans une ambiance très particulière. C'est là que l'on trouve tous les ateliers créatifs.

Les services: Une suite bureautique est à disposition. On peut domicilier son courrier, et utiliser des casiers de rangement. Un espace cuisine équipé permet de garder ou réchauffer ses repas. Un réseau communautaire, réservé aux adhérents, permet de créer un réseau. Des réductions sur les magasins environnants sont possibles.

Les utilisateurs : Beaucoup de créatifs.

Les tarifs: Tarifs hors taxes. 99€ de mise en service. Forfait tout compris à 395€. Pour l'accès aux espaces de coworking, de 149€ à 229€. Pour l'accès aux ateliers, de 169€ à 279€. Tarifs à dix jours, vingt jours de 150€ à 500€.

Les +:

Un fort sentiment de communauté.

Le lieu est atypique et a son propre visuel.

Les -:

Encore en construction. Les travaux ne sont pas terminés.

Compte rendu visite MUTINERIE

L'équipe Mutinerie est constituée de 4 fondateurs, 2 salariés et des stagiaires. Pour sa création, les fondateurs ont utilisé l'autofinancement et en ont fait une valeur, car cela encourage la motivation et fait marcher le lieu.

La philosophie du lieu : Mutinerie est une grande famille, de plusieurs types de travailleurs (indépendants, salariés...) qui ont une même devise : « libre ensemble ». Cet espace est conçu pour permettre aux travailleurs de se sentir comme à la maison avec des gens de différents horizons qui souhaitent partager entre eux. Le lien social est prépondérant dans cet espace de coworking.

La visibilité sur les réseaux sociaux est primordiale pour entretenir la communauté, en plus des événements qui rassemblent habitués et utilisateurs occasionnels. Ils se prévalent de 300 000 personnes impliquées dans le réseau Mutinerie.

Pour eux, cet espace de coworking est une bonne porte d'entrée dans la ville : ça crée d'emblée un réseau de connaissances.

L'espace : Lieu de 400 m². A l'entrée, un bar et quelques tables pour parler librement comme on pourrait le faire dans un café. Une salle de travail avec plusieurs « micro-espaces » qui donnent sous une grande verrière, permet d'avoir de la luminosité. Dans cette même salle on retrouve une estrade qui peut servir d'espace théâtral à l'occasion d'événements spéciaux organisés par Mutinerie. Les locaux et les meubles sont fabriqués avec des matériaux de récupération, bricolés, dépaysants par rapport au bureau classique.

Deux box d'appels, équipés de lignes illimitées vers fixes et mobiles en France.

Il existe également une salle de réunion formelle qui peut servir toute une journée. Sa capacité est de 8 personnes. Au fond, une autre salle, d'une capacité de 12 à 20 personnes.

Une cave en sous-sol, l'« Agora », sert pour les réunions informelles et pour se détendre grâce aux séances de ciné club et à l'espace sieste. Sa capacité est de 12 à 20 personnes.

Les utilisateurs : Pour la plupart, ce sont des indépendants mais quelques salariés d'entreprises (Leroy Merlin, La Poste, Veolia ou Bouygues) sont venus tester. Des métiers peu communs dans les tiers-lieux, acteurs, pâtisseries, journalistes et des étudiants. La moyenne d'âge se situe entre 25 et 35 ans, avec autant de femmes que d'hommes, et des internationaux. 6000 personnes ont utilisé les locaux depuis leur création. Il y a 50 personnes accès illimité, et 250 occasionnels. Ces coworkers habitent dans un rayon de 20 minutes autour du lieu.

Les services : Des outils numériques, ainsi que de reprographie, sont à disposition : imprimante, scanners, photocopieuse, écrans supplémentaires. Le WIFI est professionnel (une fibre optique dédiée de 100 Mbits/s). Il y a également des casiers de rangement.

Mutinerie reçoit et organise de nombreux événements qui rythment et enrichissent la vie du lieu. Conférences, formations, lancements, meet-ups, start-up weekends, distributions de produits alimentaires locaux rythment la vie du tiers-lieu. Mutinerie a un partenariat avec « la ruche qui dit oui ! ».

Un réseau social interne propose des échanges de bons plans, opportunités professionnelles, organisation de déjeuner. Son accès est réservé aux abonnés. Il fonctionne grâce à l'agent d'accueil.

Un service de réception de courrier est proposé aux abonnés en forfaits mensuels (mi-temps, illimité ou résident).

Les projets : Un centre de coworking en zone rurale, à 1h 30 de Paris, dans une ferme renovée.

Le projet COPASS, un répertoire en ligne de 50 tiers-lieux en France et 170 dans le monde. Il permettrait de forger son réseau dans une ville.

Les tarifs : Prix hors taxes. Pour un accès illimité, 290 €/mois. 10 jours à 190€ (mi-temps), 5 jours à 95€. 10 tickets journée à 225€, 1 ticket journée à 25€.

Ce tiers-lieu veut avant tout casser les codes traditionnels du travail, qui passe par une décoration unique et un fonctionnement communautaire particulier. Les espaces hors-travail sont plus importants que les postes.

Les +:

L'organisation de l'espace à confidentialité progressive.

L'ouverture 24h/24 et la flexibilité de l'offre.

Lieu lumineux.

Un vrai esprit de communauté international, beaucoup de nomades

Les -:

La confidentialité difficile.

Problème de tenir des réunions à plusieurs

Compte rendu visite STUDIOS SINGULIERS

Tiers-lieu créé en septembre 2012 par trois designers indépendants qui travaillaient chez eux. Les communications se font par les canaux de recherche d'espace de coworking et grâce à l'entreprise qui les a aidés à lancer le projet (l'Atelier). Il est présent sur les réseaux sociaux.

Philosophie du lieu : Ils veulent créer de l'innovation et de la critique constructive en réunissant des gens d'horizons différents. C'est un espace pour séparer la vie professionnelle de la vie privée et avoir de vrais espaces de travail. Le but est avant tout de travailler, puis de faire du net-working. Ils ne veulent pas créer un sentiment d'appartenance à leur lieu et laisser les utilisateurs libres d'aller dans d'autres lieux, mais préfèrent parler de fidélité.

L'espace : C'est un grand open-space, avec des lieux de vie qui se veulent espaces de rencontre, et une terrasse sur le toit.

Les services : Accès 24h/24 et 7j/7 pour les résidents. Il y a des casiers de rangement et des services bureautiques et d'impression. Une cuisine, un bar, et un jardin. On peut commander des repas. Tous les mercredis, un événement appelé «mercredis singuliers», invite un extérieur à faire une présentation sur des thèmes variés. Des événements plus ponctuels ont lieu également.

Les utilisateurs : Ils visent des publics très différents sans secteur précis (web, vins...) pour croiser des regards et provoquer l'innovation et la critique constructive. 60% des utilisateurs sont des habitants du quartier. Ils ont entre 20 et 65 ans, avec une moyenne de 20 à 30 ans.

Les projets : A cause de l'exiguïté des locaux et du prix du loyer, ils envisagent de déménager, tout en restant dans le même secteur. Un nouveau site Internet qui rassemble l'intranet et le site vitrine est à l'étude.

Les tarifs : Tarifs ajustables si besoin. Formule résident à 350€/mois. Formule nomade à 15€/j. Formule tandem (à 2) à 25€/j.

Les + :

Le forfait fonctionne par la confiance.

Les différents lieux de rencontres : cuisine, jardin terrasse.

L'accès illimité pour les résidents, et la possibilité de venir à deux avec la formule tandem.

• Annexe II : Protocole d'utilisation du questionnaire

Ce questionnaire est à destination des salariés des entreprises s'étant lancées dans l'expérience. Il mesure les changements induits par le travail en tiers-lieu par rapport au travail à domicile, en entreprise et en lieu singulier. Il permet d'avoir une échelle d'évaluation pour les indicateurs et laisse en même temps le salarié s'exprimer sur les sujets qu'il désire développer. Toutes les questions renvoient à un seul indicateur. Les questions avec des étoiles sont des questions conditionnelles, elles dépendent de réponse à la question précédente et permettent d'alléger le questionnaire. Certaines questions ont été rajoutées par EMS service (RATP) pour calculer selon le le, la pollution, l'utilisation des services en commun etc. Les questions d'EMS ne renvoient pas au schéma d'indicateur et sont donc signalées par le sigle EMS.

Questions 1 à 6 : Ces questions servent à identifier le profil de l'utilisateur.

Questions 7 à 9 : Ces questions permettent d'appréhender les déplacements effectués par les salariés avant l'utilisation des tiers-lieux.

7. Quel est le code postal de votre lieu de résidence ?

8. Quel est le code postal du lieu de travail auquel vous êtes rattaché ?

9. Vous vous déplacez essentiellement ...- EMS

Questions 10 à 13 : Ces questions permettent de connaître l'utilisation des tiers-lieux par la personne, elles peuvent donc être couplées d'une recherche sur la plateforme. Ces questions vont permettre à LBMG d'ajuster le forfait tiers-lieux par personne à la consommation réelle du salarié.

Les questions ci-après ont été rangées par thème uniquement pour faciliter la lecture de la personne interrogée. Ces thèmes ne correspondent pas toujours aux indices ou aux facteurs évalués.

Thème Bien-être

14. Votre perception de stress – Perception du stress

15. Votre ressenti de fatigue – Ressentie de fatigue

16. Sentiment de bien-être – Bien-être subjectif

17. Votre sentiment d'isolement social – Liens sociaux

Thème Intensité du travail

19. Le nombre d'interruptions dans vos tâches – Perturbation dans les tâches

20. Votre efficacité de travail – Rythme de travail.

21. Votre possibilité d'accéder aux informations nécessaires à la réalisation de vos tâches. – Accès aux informations.

22. Votre possibilité d'accéder aux outils nécessaires à la réalisation de vos tâches – Accès aux équipements.

Thème Autonomie au travail

24. Votre possibilité de planifier votre travail (prise de rendez-vous, réunions avec clients...) – Autonomie dans la tâche.

25. Votre possibilité de choisir vos horaires de travail – Autonomie temporelle.

Thème Développement professionnel

27. Vos opportunités d'échanges professionnels avec des personnes issues du même domaine d'activité/compétences – Échanges professionnels.

28. Votre possibilité d'acquérir ou de développer des compétences – Développement des compétences

29. La facilité que vous avez à obtenir des opportunités commerciales supplémentaires – Opportunités commerciales

Thème Sentiment d'appartenance à l'entreprise

31. Votre sentiment d'appartenance à l'entreprise – Identité d'entreprise .

32. Votre fréquentation des locaux de votre entreprise – Utilisation des locaux de l'entreprise

33. Votre possibilité d'accéder aux informations de la vie de l'entreprise (CE, syndicats, entreprise etc ...) – Accès aux informations liées à la vie de l'entreprise .

34. Au moment du recrutement par une entreprise, quelle importance accordez-vous à la possibilité de choisir votre lieu de travail ? Flexibilité de l'entreprise.

Thème Relations avec les collègues

36. Pensez-vous que le travail en tiers-lieu puisse impacter vos relations avec vos collègues. Ouverture

*37. Votre participation aux moments informels avec vos collègues de travail – Intégration au collectif de travail.

*38. Votre possibilité de recevoir de l'aide d'un collègue pour réaliser une tâche – Coopération entre collègue.

39. Pensez-vous que le tiers-lieu puisse répondre à un besoin de regroupement entre collègues? Cette question sert à recenser les éventuels besoins des salariés

Thème Relation avec le supérieur

40. pensez-vous que le travail en tiers-lieu puisse modifier vos relations avec votre supérieur ? Ouverture

*41. Le soutien que vous recevez de votre manager ? – Suivi

*42. La compréhension des missions qui vous sont confiées – Clarté des objectifs

*43. L'intervention de votre manager dans votre vie privée – Respect de la vie privée

*44. La prise en compte de vos attentes personnelles par votre manager – Prise en compte des attentes personnelles.

45. Pensez-vous que le tiers-lieu puisse répondre à un besoin de regroupement avec votre manager ? Cette question sert à recenser les éventuels besoins des salariés

Thème Equilibre entre vie professionnelle et vie privée

46. L'évolution de votre temps de trajet quand vous travaillez en tiers-lieu – Temps de trajet.

*47. Si votre temps de trajet à diminuer, comment réutilisez-vous ce temps – Réemploi du temps.

*48. Si votre temps de trajet a augmenté, où puisez-vous ce temps? – Réemploi du temps

49. Avez-vous changé vos moyens de transport depuis que vous vous rendez en tiers-lieu? – Moyen de transport.

*50. Changement de moyen de transport : Moyen de transport.

51. L'évolution de vos frais de déplacement quand vous travaillez en tiers-lieu – Charge des coûts de transports.

Thème Territoire

52. Combien de déplacements professionnels par semaine faites-vous ? – EMS.

53. L'usage des tiers-lieux vous a-t-il permis d'éviter certains détours inutiles (repasser par le bureau avant d'aller chez vous, repasser par le bureau avant d'aller chez un client)? – EMS.

*54. Si oui, combien de détours ont été évités par semaine environ ? – EMS.

55. Lors de vos déplacements professionnels, quel(s) facteur(s) suivant de mobilité entre(nt) en compte pour le choix de vos tiers-lieux ? – EMS.

56. Pour vos déplacements professionnels, utilisez-vous une application de recherche d'itinéraire? – EMS.

57. Prévoyez-vous d'utiliser les services à proximité du tiers-lieu ? Commerce de proximité

*58. Quels types de services utilisez-vous? Suivant les réponses : Commerce de proximité – Service public.

59. Quelle évolution remarquez-vous dans votre consommation des services payants depuis que vous travaillez en tiers-lieu (équipement sportif et culturel, service à la personne...)? – Service payant

60. Quelle est l'évolution de votre fréquence d'utilisation des places de stationnement ? – Place de stationnement.

Thème Environnement de travail

61. Le confort de votre poste de travail – Confort du poste de travail.

62. Votre participation à des évènements (conférences, débats, formations, expositions, concerts, etc)... – Evènements.

63. Votre possibilité de vous isoler dans un lieu pour travailler – Intimité.

64. Votre sentiment de sécurité. – Sentiment de sécurité.

65. Que diriez vous de la qualité des services mis à disposition pour assurer la protection de vos documents matériels et immatériels ? – Moyen de protections

66. Avez-vous modifié les moyens de confidentialité matériels de votre poste de travail? Si oui, en quoi ont-ils changé ? – Confidentialité du poste de travail.

67. Utilisez-vous les services proposés par le tiers-lieu – Service du tiers-lieu

*68. Si oui, lesquels? – Service du tiers-lieu.

69. Pensez-vous pouvoir vous créer des habitudes dans les tiers-lieux fréquentés? Identité des habitudes.

70. Indiquez si vous avez la possibilité d'adopter l'une ou plusieurs des postures ci-dessus – Poste de travail à postures différentes.

71. De quels outils disposez-vous selon votre lieu de travail – Outils numériques.

72. Depuis le début de l'expérimentation, comment a évolué votre fréquence de réservation des tiers-lieux ? – Fréquentation.

Questions sur la plateforme néonome

74. Quels problèmes avez-vous rencontrés ?

75. De quelles fonctionnalités supplémentaires auriez-vous besoin ?

Questions 76 à 78: Ces questions permettent de connaître la satisfaction des personnes sur l'expérience et sur l'utilisation des tiers-lieux.

. Annexe III : Fiches ambiances et mobiliers

L'ACCUEIL

Le tiers lieu regroupe dans un même lieu des espaces que vous connaissez, un accueil, un café, des lieux pour travailler. L'accueil est un espace prépondérant. Contrairement à l'entreprise, le tiers-lieu réunit des personnes de **différents horizons et de passage**, qui doivent donc **s'approprier** rapidement le lieu. **Premier contact visuel** que vous établissez avec le lieu, l'accueil vous en donne **la philosophie**. La réussite d'un tiers-lieu repose sur la capacité de **l'équipe d'accueil** à présenter le lieu, son fonctionnement, ses outils et surtout à favoriser les **rencontres opportunes**.

MUTINERIE

Date de création:
Mars 2012

Localisation :
75019

Superficie :
400 m²
80 personnes

Dès son entrée, Mutinerie assume la philosophie du lieu « libre ensemble ». Pour favoriser les liens sociaux, une personne est responsable de l'accueil, par sa connaissance des usagers elle favorise la mise en réseau bénéfique pour mener à bien les projets de chacun. L'aménagement de l'espace, son mobilier et sa décoration sont propices aux rencontres, aux échanges informels et à la détente.



LE BUREAU FERMÉ

Travailler en tiers-lieu c'est choisir un lieu où vous avez à **vos disposition des espaces** différents pour vous concentrer, dialoguer, travailler en équipe, recevoir un client, créer ou se détendre. Vous **quittez votre bureau** pour plusieurs espaces de travail adaptés à votre activité, à vos envies. Vous abandonnez votre **votre chaise de bureau standard** pour du mobilier permettant **des postures facilitant votre activité**.

Vous souhaitez **travailler au calme**, vous **concentrer** et **ne pas être dérangé** pendant plusieurs heures, le **bureau fermé non attribué** répondra à votre besoin d'isolement pour une plus grande **efficacité**.



LA QUINTA

Date de création:
janvier 2014

Localisation:
92100

Superficie:
200 m²
10 à 20 personnes

Ce tiers-lieu, créé pour favoriser la rencontre entre différents entrepreneurs, favorise une utilisation mensuelle des bureaux; mêmes s'il est ouvert depuis peu aux salariés d'entreprises. Les postes de travail proposés intègrent notamment des bureaux fermés bien équipés qui ont donc été pensés pour accueillir des personnes venant travailler régulièrement et pour plusieurs heures. Ces bureaux sont confortables et fonctionnels.

BESOIN DE FLEXIBILITE ? L'ESPACE NOMADE

Travailler en tiers-lieu c'est choisir un lieu où vous avez à **vos disposition des espaces** différents pour vous concentrer, dialoguer, travailler en équipe, recevoir un client, créer ou se détendre. Vous **quittez votre bureau** pour plusieurs espaces de travail adaptés à votre activité, à vos envies. Vous abandonnez votre **chaise de bureau inamovible** pour du mobilier permettant **des postures facilitant votre activité**.

Entre deux rendez-vous vous ne savez pas où aller ? Les locaux de votre entreprise sont trop loin et le café trop bruyant ? Vous arrivez dans **l'espace nomade** qui met à votre **disposition des postes non attribués** dans un espace **ouvert** dans lequel vous pouvez vous installer comme vous le souhaitez. Vous choisissez votre **poste** suivant votre **activité**, table basse ou haute pour écrire ou alcôve pour lire, boîte pour téléphoner, tout y est !

SMART WORK CENTER

Date de création:
Mars 2014

Localisation:
Paris 75 001

Superficie:
30m²

Smart work center, au centre de Paris, a été créé pour donner un lieu de travail confortable aux nomades. Le mobilier donne la possibilité aux usagers d'adopter plusieurs postures différentes, avec des tables et des assises de plusieurs niveaux. Dans cet espace ouvert, les postes de travail permettent au nomade de s'installer rapidement pour travailler. L'alcôve installée crée un espace d'intimité à plusieurs dans ce grand espace.



BESOIN DE CREER ? LE FAB LAB

laboratoire de fabrication

Le Fab Lab vous **propose de créer** et de **vous ouvrir** à des activités que vous n'avez pas forcément l'occasion de réaliser. La spécificité du tiers-lieu est de vous permettre de **rencontrer des personnes** que vous n'auriez pas eue l'occasion de rencontrer.

Le Fab lab est un espace de prototypage rapide d'objets physiques **destiné à tous** grâce à toutes sortes **d'outils** qu'il met à votre disposition. Sa caractéristique principale est qu'il est un lieu ouvert à tous, et donc aussi à vous, si souhaiter **concevoir ou réaliser** des objets. Le Fab lab partage avec les autres tiers-lieux la volonté de promouvoir **la collaboration**: de l'échange informel aux projets collaboratifs.



ICI MONTREUIL

Date de création:
Septembre 2014

Localisation:
93 100

Superficie:
1700 m²

ICI Montreuil se définit comme un « Créative Space ». Il met à disposition des créateurs des ateliers collectifs et des espaces de travail collaboratif. Il offre la possibilité à tous d'accéder à des services mutualisés pour créer des objets. La fréquentation de ce lieu par des salariés d'entreprises permet la rencontre entre plusieurs domaines d'activités et un enrichissement personnel.

BESOIN D'ECHANGER ? **TRAVAIL COLLABORATIF**

L'espace de travail collaboratif, appelé aussi espace de co-working, répond à vos besoins de **rencontres, d'échanges** et de **travail** autour d'un projet avec des professionnels d'un même domaine ou de domaines complémentaires. Ces échanges professionnels et les rencontres opportunes peuvent apparaître de façon informelle par l'aménagement d'espaces conviviaux et la présence de personnes responsables de la mise en relation des usagers du lieu. Mais, ces échanges peuvent être également organisés formellement par les gérants du lieu autour de thèmes communs et fédérateurs adaptés aux demandes et aux besoins des usagers du lieu.



STUDIOS SINGULIERS

Date de création :
Septembre 2012

Localisation :
Paris 75018

Superficie :
170 m²
20 à 30 personnes

Studios singuliers a été crée par trois indépendants ayant pour objectif d'offrir un lieu de travail singulier à des publics très différents issus de secteurs variés. Selon la philosophie des gérants, c'est en croisant des regards que naît la critique et par conséquent, la possibilité d'innover. Pour ce faire, la mise en réseau des usagers est favorisée par un aménagement de l'espace ouvert et partagé. L'organisation d'ateliers ponctuels sur des thèmes variés pousse également à ces rencontres.

JEU D'ÉQUILIBRE

Nous passons la majorité de notre temps de travail en position assise, le corps doit-il rester passif pour autant ?

Mettre le corps dans de nouvelles postures de travail est aussi ce à quoi le tiers-lieu peut répondre.

Proposer des assises "en équilibre" permet de garder le corps en mouvement, de ne plus se focaliser essentiellement sur le plan de travail et donc d'élargir son plan d'interaction avec les autres, le lieu . . .

BURONOMADE

Date de création :
Octobre 2013

Localisation :
Serris

Superficie :
1000 m²
70 personnes



Centre
Michel Serres
pour l'innovation

S'ISOLER

Le besoin de s'isoler pour réfléchir, pour un appel téléphonique, pour se détendre... Tout ces instants sont des besoins fréquents au cours d'une journée de travail mais avons-nous toujours besoin d'une pièce fermée pour y répondre ?

Le mobilier proposé en tiers-lieu est un juste intermédiaire ;

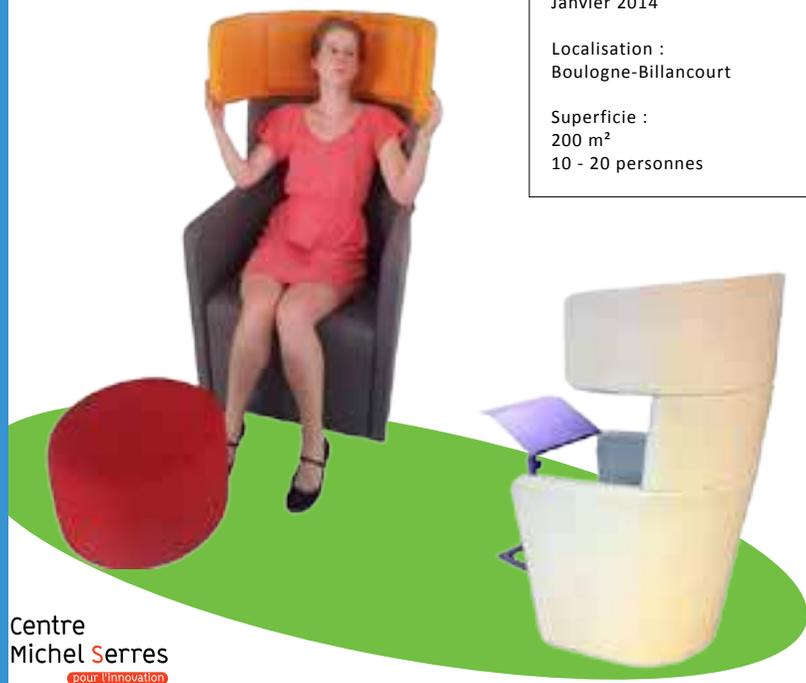
- sa forme très en courbe permet un isolement partiel tant visuel que phonique ;
- son assise profonde aide l'utilisateur à se sentir confortablement installé ;
- les accoudoirs sont placés assez hauts pour améliorer les temps de lecture ;
- l'ajout d'un support pour une tablette peut même être envisagé.

LA QUINTA

Date de création :
Janvier 2014

Localisation :
Boulogne-Billancourt

Superficie :
200 m²
10 - 20 personnes



Centre
Michel Serres
pour l'innovation

DIVERSITÉ DES USAGES

Pourquoi un mobilier à plusieurs usages dans les espaces de travail actuels ?

Il ne s'agit pas d'assimiler ce mobilier à un espace de travail mais de faire ressortir les multi-usages qui le caractérise ;

- discussion entre collègues ;
- lecture ;
- annotation manuelle ;
- usage d'un ordinateur, d'une tablette.

L'assise peu profonde et le dossier très droit n'invite pas le travailleur à y rester de nombreuses heures mais là n'est pas l'enjeu.

Proposer un espace annexe aux espaces de travail effectif pour un point informel entre collègue par exemple.

Répondre à la problématique de multiplier les postures et les espaces pour donner de la diversité aux travailleurs.

Mobilier Steelcase



Centre
Michel Serres
pour l'innovation

RÉUNION INFORMELLE

Les réunions informelles sont courantes et souvent très utiles mais y a-t-il aujourd'hui un lieu adapté qui leur sont dédiées ?

Un mobilier qui joue le rôle d'une véritable pièce fermée pour accueillir les discussions de petits groupes fait parti intégrante des nouveaux espaces de travail.

Le dossier des assises remontent très haut et est très épais pour jouer son rôle acoustique donc il protège réciproquement les bruits extérieurs des bruits intérieurs.

Une petite table centrale permet d'écrire, de poser un ordinateur...

Il met les utilisateurs dans une "bulle de concentration des évènements extérieurs".

SMART WORK CENTER

Date de création :
Octobre 2013

Localisation :
Serris

Superficie :
1000 m²
70 personnes



Centre
Michel Serres
pour l'innovation

"CABINE TÉLÉPHONIQUE"

Les obligations professionnelles nous amènent à passer de nombreux appels téléphoniques dans une journée mais cela n'est pas incompatible avec le travail en tiers-lieu. En effet, le respect de chacun, la confidentialité sont possibles grâce à des cabines / pièces de confidentialité complètement autonomes. Pouvoir placer cette cabine, isolée acoustiquement, au milieu d'un espace de travail ouvert à de nombreux avantages ;

- ne pas avoir à se déplacer très loin pour téléphoner ;
- rester dans une ambiance de travail ;
- ne pas déranger les autres ;

Cette cabine a de petites dimensions mais multiplie les postures possibles ;

- rester debout ;
- s'asseoir pour quelques instants ;
- poser une tablette et la brancher ;
- garder un lieu visuel (parois vitrées).



Mobilier Framery de MOORE



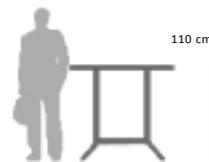
Centre
Michel Serres
pour l'innovation

POSTE DE TRAVAIL

L'esprit reste encore marqué par le mobilier traditionnel du poste de travail pourtant il tend à disparaître. Pourquoi le mobilier réglable, ajustable doit être le bureau de demain ? Les sièges réglables sont de plus en plus répandus mais qu'en est-il des bureaux réglables ?

Avoir la possibilité de régler à la fois son siège et sa table de travail en fonction des tâches à effectuer est une véritable avancée dans le confort du travail. Sans forcément changer de lieu on peut varier les postures tout au long de la journée pour l'adapter à ce que nous faisons.

Mobilier Easy de MOORE



Centre
Michel Serres
pour l'innovation

ACOUSTIQUE

Un des enjeux majeurs des espaces de travail en tiers-lieu est la gestion de l'acoustique autrement dit de l'intensité sonore. Comment faire pour que les différents postes de travail cohabitent dans un même espace ?

Les panneaux acoustiques sont les plus utilisés dans les tiers-lieu ;

- éléments de décoration donc facilement interchangeables et remplaçables ;
- des couleurs vives donc ils donnent une ambiance agréable à l'espace ;
- ils peuvent être orientables ;
- les matériaux utilisés sont très absorbants ;

L'acoustique est une question qui doit être au coeur des réflexions sur l'espace de travail car elle peut considérablement améliorer les qualités d'un espace.

Mobilier de MOORE et de Kinnarp's



Centre
Michel Serres
pour l'innovation

ASSISE ET TABLE HAUTE

Avoir la possibilité de choisir sa posture de travail est très important. La posture varie selon les tâches à accomplir et les différents moments de la journée.

Il est important de faire travailler les muscles de son corps pendant le temps de travail d'autant plus que la tension musculaire augmente avec la fatigue.

Travailler sur une table haute est propprice ;

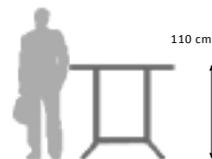
- au travail individuel ;
- à la discussion de groupe informelle ;
- à la posture debout ;
- à l'utilisation d'une chaise haute.

Autant de possibilités qui favorisent le lien, les échanges et un choix dans la manière dont on veut travailler.

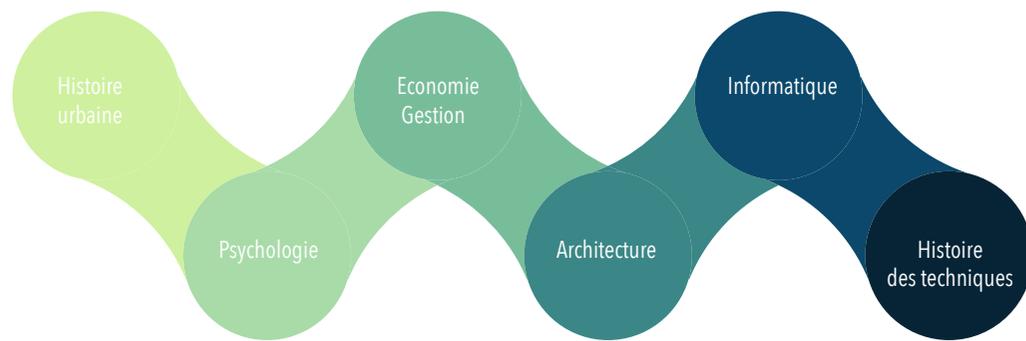
Mobilier de Kinnarp's



Centre
Michel Serres
pour l'innovation



CARTOGRAPHIE DES DISCIPLINES



Jeanne Beaucé
Histoire urbaine



Claire Caillat
Psychologie du travail



Yoann Denoual
Economie Gestion



Déborah Feldman
Architecture



Aous Karoui
Informatique



Alphonso Lopez
Histoire des techniques



Emma Sorini
Architecture



Manuel Zacklad
Professeur du CNAM
Science de l'information de
la Communication



Pierre Virnot
Architecture DPLG
Enseignant à l'ENSAPLV
et à Goteborg



Nicolas Maranzana
Maître de conférences à l'ENSAM
Sciences de la conception

L'ÉQUIPE



Jeanne BEAUCÉ
Histoire urbaine

**21 ans, Master 1 d'Histoire Urbaine à
l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne**

Travaillant dans le cadre de mon mémoire sur les politiques temporelles, principalement sur celles de la région parisienne, le télétravail en tiers-lieu en Ile-de-France était au cœur de mes préoccupations. L'aménagement et la coordination des différents temps sociaux, des temps et rythmes individuels et leur répercussion sont des problématiques de l'aménagement du (des) temps. Pendant mon stage au centre Michel Serres, j'ai réalisé que l'aménagement des temps soulevait des problèmes toujours d'actualité. En effet, on cherche encore à trouver des solutions pour réinventer la répartition des temps individuels ou collectifs, que se soit pour diminuer les circulations ou vivre mieux son temps de travail. Un réseau de tiers-lieu est par exemple une réponse à l'allongement des temps de transport.

Ce stage m'a aussi permis de confronter des archives des années 1950 à des travaux actuels de prospective. Ce stage permet de faire surgir d'autres points de vues et m'a permis de créer des questionnaires, de dessiner des plans, de réaliser des entretiens, même s'il est parfois difficile de sortir de son domaine d'expertise.



Claire CAILLAT
Psychologie du travail

**23 ans, Master 2 de Psychosociologie,
à l'Université Paris Diderot**

Avant de commencer ce stage, j'avais entendu parler des tiers-lieux et notamment des espaces de Co-working comme étant des lieux destinés aux professions free lance dans le domaine du numérique et du design. Ce qui m'a particulièrement intéressée dans la mission qui nous a été confiée, c'est d'avoir l'occasion d'intégrer des salariés d'entreprise de domaines variés à ce type d'expérience. En plus, ce stage s'intègre à mes intérêts et mes expériences professionnels portant sur les organisations du travail et les risques psychosociaux qu'elles génèrent. Le dispositif proposé aux salariés dans cette expérimentation est fascinant tant il peut être à la fois un facteur de diminution et d'augmentation de ces risques, selon la façon dont il est accompagné dans les organisations. Ce fut donc une occasion fabuleuse de participer au baptême de ce projet et d'entendre les premiers retours des salariés.

De surcroît, le croisement des regards disciplinaires des différents membres du projet était très adapté au sujet que l'on traite qui mobilise une pluralité d'acteurs, du salarié, au chef d'entreprise, en passant par l'élu local. Mais au delà de ça, il nous a permis de nous confronter aux préoccupations de chacune des disciplines et par conséquent, de nous sensibiliser à des nouvelles façons de penser, bénéfiques pour le reste de notre parcours.



Yoann DENOUAL
Economie Gestion

**23 ans, Master 2 Gestion et
Méthodes de Décision d'Entreprise à
Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne**

J'ai été particulièrement intéressé par ce projet car il mobilisait de multiples compétences en organisation du travail, technologies de l'information et de la communication, psychologie, architecture, et design. Il comporte un enjeu essentiel pour les managers «post-modernes» (de la génération Y à laquelle j'appartiens) qui s'efforcent de concilier leurs obligations professionnelles et leurs vies personnelles. Cette thématique s'inscrit dans le courant de réflexion consacré à «l'esthétique du manager» à laquelle je porte un vif intérêt. Il soulève un sujet d'innovation crucial concernant l'organisation du travail dans son ensemble. Aborder une thématique ambitieuse en liant différentes disciplines, pour répondre à une problématique, fut une expérience enrichissante autant intellectuellement qu'humainement. C'est cette pluridisciplinarité véhiculant son lot de confrontations d'idées qui à, sans aucun doute, était moteur de ce projet d'innovation. Cela m'a en effet permis de me confronter à des questionnements architecturaux, d'aménagement de lieu, de création de modèle d'interface, et de rédaction de questionnaire, auxquelles ma formation initiale ne me permettait pas de répondre. Au final, en plus de mettre en application directe ou indirecte ma formation reçue, ce projet m'a permis d'enrichir celle-ci par des connaissances pointues dans les domaines de compétences des autres membres de l'équipe.



Déborah FELDMAN
Architecture

22 ans, Master 1 d'Architecture à l'École Nationale Supérieure d'Architecture de Paris La Villette

Arrivée de Roumanie en août 2013 dans le cadre d'un Erasmus, je suis venue à Paris pour une expérience multiculturelle et de découverte de l'architecture du pays. J'ai beaucoup voyagé et accumulé des expériences dans des domaines variés, théâtre, cinéma, photographie. Un parcours pluridisciplinaire tel que le propose le Centre Michel Serres m'a tout de suite attirée. Cela m'a permis de confronter mon regard d'architecte à celui d'autres disciplines, en trouvant des solutions d'aménagement innovantes pour les tiers-lieux. J'ai vécu ce semestre comme un challenge, je devais arriver à transmettre mon savoir à des personnes non initiées à l'architecture, et apprendre des leurs. Cela m'a permis de m'exercer pour mon futur métier, c'est-à-dire communiquer avec d'autres corps de métier et potentiels clients.

Ce stage m'a permis d'appréhender le phénomène du télétravail, et de me décider sur le sujet de mon mémoire. Mais surtout les entretiens auprès des salariés m'ont permis de comprendre la richesse du vécu, et d'enrichir ma méthodologie pour mon mémoire.



Aous KAROUI
Informatique

25 ans, Master 2 Cognition Naturelle et Artificielle, Ecole Pratique des Hautes Etudes

Titulaire d'une licence fondamentale en informatique, je m'intéressais à la cognition humaine en intégrant le master de recherche: cognitions naturelle et artificielle à l'EPHE. Ayant appris théoriquement à réunir mes compétences pour l'étude du naturel et de l'artificiel, j'ai pu concrétiser cette démarche durant ce stage au centre Michel Serres.

Sur le plan personnel, ce travail a eu d'une part un intérêt théorique et pratique. Tout d'abord, cela m'a permis de développer aussi bien les modèles théoriques de conception de la gestion numérique des ressources d'un nouveau mode de travail. Puis, de développer l'aspect pratiques= à travers la conception de modèles d'interfaces représentant cette gestion d'un point de vue collectif et individuel. D'autre part, ce fut une opportunité pour vivre une expérience professionnelle et humaine intéressante et enrichissante au sein d'une équipe transdisciplinaire.



Alphonso LOPEZ
Histoire des techniques

**23 ans, Master 2 d'Histoire des
Techniques à l'Université Paris 1
Panthéon-Sorbonne**

J'étudie l'histoire des Techniques depuis deux ans, un domaine vaste et varié, qui s'intéresse autant aux matériaux qu'aux procédés techniques et à la façon de penser l'organisation du travail.

C'est pour cela que j'ai trouvé cette recherche intéressante au plus haut point. Le projet Quel bureau demain? a été l'occasion pour moi de mobiliser des compétences parfois ignorées venant des historiens, rédaction, esprit de synthèse, application de théories, mais aussi développer de nouvelles compétences comme la mise en page. Je pense que l'université et le monde de l'entreprise ont beaucoup à apprendre l'un de l'autre, et ce projet a été l'occasion de le prouver



Emma SORINI
Architecture

**23 ans, Master 1 d'Architecture à l'Ecole
Nationale Supérieure d'Architecture de
Paris La Villette**

Avant d'intégrer le groupe de travail Michel Serres, je me considérais assez éloignée du thème des Tiers-lieux. Or en tant que futur architecte, je suis un dessinateur d'espace. En participant à ce projet, j'ai renforcé ma vision de la dimension sociétale du métier d'architecte...

L'expérience « Quel bureau demain ? » a été l'opportunité de consulter les utilisateurs pour connaître leurs besoins véritables et présumés. En quoi en tant future utilisatrice de ces nouveaux espaces de travail puis-je aller au-delà de cette réalité pour retranscrire plus justement ces besoins à long terme ?

Cette expérience m'a, en fait, permis d'avoir une réflexion large et globale: comprendre à la fois les besoins des utilisateurs, des entreprises, la démarche des responsables de ces nouveaux espaces que sont les tiers-lieux, c'est-à-dire prendre en compte l'ensemble des acteurs concernés par le résultat de la conception. Autant d'acteurs qui ont un pouvoir d'interaction aussi bien à l'échelle du territoire qu'à l'intérieur d'un espace. L'aller-retour régulier au sein des ordres de grandeur, est une gymnastique intellectuelle porteuse de sens pour ce projet mais sert aussi de ligne directrice dans la conception architecturale d'un projet, c'est pourquoi j'ai été sensible à cette démarche.

C'est donc une expérience complète et enrichissante qui rassemble des individus de champs de compétences divers autour d'une même question et la soumette à débat. Si une plus grande partie des projets d'architecture étaient pensés sur ce principe ils n'en seraient que d'autant plus riches.

REMERCIEMENTS

Ce projet n'aurait pas été possible sans l'aide de nombreuses personnes. Nous remercions Marc Le Coq et Sandrine Auger et toutes les équipes du Centre Michel Serres pour leur disponibilité et leur soutien.

Nous gratifions Antoine Berr, Amandine Brugière, Bruno Michel, Mickael Fenker, Viviane De Grange, Delphine Faisant et l'entreprise LinkByNet pour avoir contribué à la réalisation de ce travail. Nous adressons également nos remerciements à Bernard, Chloé, Florian, Sophie, et Véronique pour leur précieuse participation. Nous remercions également Céphise Pairault, Thibault Chalamet et Paul Bertomeu pour l'aide à l'édition de cet ouvrage.

Nous sommes reconnaissants envers Sandra Hebert et les salariés participants de l'entreprise AOS, Isabelle Daveze, Marie Talec et les salariés participants de l'entreprise Schneider Electrics, ainsi que les gérants des tiers-lieux visités, pour le temps qu'ils nous ont accordé.

ÉTABLISSEMENTS PARTENAIRES



Créée en 2010 la Communauté d'Universités et d'Établissements (ComUE) heSam Université constitue l'un des pôles en sciences humaines et sociales les plus importants d'Europe.

Elle se compose de onze établissements : le Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), l'École du Louvre, l'École nationale d'administration (ENA), l'École nationale supérieure des arts et métiers (ENSAM), l'École nationale supérieure de création industrielle

(ENSCI- Les Ateliers), l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP Europe), l'Institut national d'études démographiques (Ined), l'Institut national d'histoire de l'art (INHA), l'Institut national du patrimoine (INP) et l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Ensemble, ses établissements ont choisi de s'associer dans le but de fonder un projet scientifique inédit basé sur la transdisciplinarité et la mutualisation des savoirs, le tout dans une perspective d'innovation.

HeSam Université est l'établissement porteur du Centre Michel Serres.



« Apporter des réponses innovantes aux problèmes contemporains » : voici le maître-mot du Centre Michel Serres.

Misant sur l'interdisciplinarité et les relations écoles-entreprises, ce Centre met en œuvre une pédagogie fondée sur la conduite de projets d'innovation en partenariat avec le monde professionnel.

Sa destination première est d'être un espace de conception, de fabrication et d'expérimentation de nouveaux concepts, c'est-à-dire un lieu de « conversations » transdisciplinaires.



L'entreprise LBMG Worklabs est spécialisée en diagnostic et mise en place du télétravail. Elle aide des structures à imaginer et concevoir ses espaces de coworking tout en s'attachant à la problématique du néo-nomadisme. Comment relier les télétravailleurs à un

tiers-lieu ? Voici notamment l'une des problématiques que LBMG Worklabs aborde quotidiennement à travers son site Internet www.neo-nomade.com. En proposant un projet d'innovation au Centre Michel Serres, LBMG Worklabs a permis aux étudiants de se confronter à cet important défi contemporain qu'est l'approche des tiers- lieux dans le monde du travail moderne.

BIBLIOGRAPHIE

Partie 1

ANACT. *Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 : Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle*, JO, 2013
ANACT. *Travail et changement*, ANACT, n°353, janvier/février 2014.
CIGREF. *Entreprise et culture numérique*, 2013.
CLUSTER GREEN, CONNECTED CITIES. *Étude sur les télécentres dans le monde*, 2009.
Duncombe P. *Le télétravail: L'entreprise en réseau est avancée !*, les Éd. Demos, 2006
Eychenne. *Fab Lab - L'avant-garde de la nouvelle révolution industrielle*, Quercy, La fabrique des possibles, 2012.
INSEE, *Les déplacements domicile-travail amplifiés par la périurbanisation*, 2007.
Oldenburg R. *The great good place: Cafés, coffee shops, bookstores, bars, hair salons, and other hangouts at the heart of a community*. New York, Marlowe, 1999
Merlin P, Choay F. *Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement*, Quercy, PUF, 2010.
SILICON SENTIER. *Etude d'opportunités Innov'labs*, 2011

Partie 2

Bloch L, Wolfhugel C. *Sécurité informatique*, Paris, Eyrolles, 2013.
Boisard P, Cartron D, Gollac M, et Valeyre A. *Temps et travail : l'intensité du travail, fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail*, Dublin, 2002.
Caisse des dépôts. *Rapport Externalités des Télécentres*, Paris, Caisse des dépôts, 2014.
Clot Y. *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, 2010.
CNIL. *La sécurité des données personnelles*, Paris, Edition CNIL, 2010.
Emmanuelli X, Frémontier C. *La fracture sociale, un terme politique*, Paris, PUF, 2002.
Gollac M. *Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail*, Paris, publication officielle, 2011.
INSEE, "Qualité de vie et bien-être vont souvent de pair", *INSEE PREMIERE* n°1428, Paris, janvier 2013.
INSEE. "Enquête emplois du temps 2009-2010", *INSEE Résultats Société* N° 130, juin 2012.
IRON MOUNTAIN. *Risques SI sécurité données télétravail*, 2013.
Lefeuvre G, Garcia A, Namolovan L. "Les indicateurs de développement professionnel", *Questions vives* n°11, Université de Provence, 2009.
OCDE. *Comment va la vie ? Mesurer le bien-être*, Paris, Ed. OCDE, 2011 (2013).
Rey C, Sitnikoff F. "Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail", *Revue Interventions économiques*, juillet 2006.
Sen A. *Repenser l'inégalité*, Seuil, 2000.
Tobelem-Zanin, C. *La qualité de vie dans les villes françaises*, Rouen, Publication de l'Université de Rouen, 1995.
Turcq D. *Le management augmenté, faire face à la complexité*, Boostz, 2013.

Volkoff S. « Yves Clot, Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux », *Travail et Emploi*, 2012.
Volkoff S, Lallement M, Boulin J-Y. « Flexibilité, disponibilité et nouveaux cadres spatio-temporels de la vie quotidienne », *Temporalités* n° 4, 2006.

Partie 3

ACTINEO, *Observatoire de la qualité de vie au bureau en 2013*, CSA, 2013
Baccino T, Bellino C, Colombi T, et alli. *Mesure de l'utilisabilité des interfaces*. Hermès Science-Lavoisier, 2005
Frain, B. *Responsive web design with HTML5 and CSS3*, Packt Publishing Ltd. 2012
Li N, Hitchcock P, Blustein J, Bliemel M. *Electronic commerce on-site search services : A state of the art review*. In *Exploring the Grand Challenges for Next Generation E-Business*, Springer, 2011
NF, N En iso 9241. *Exigences ergonomiques pour travail de bureau avec terminaux à écrans de visualisation (tev)*. recueil de Normes Ergonomie de l'informatique. Aspects logiciels, matériels et environnementaux, AFNOR, Saint-Denis La Plaine. 2013
Nielsen J. (2000). *Conception de sites web : L'art de la simplicité*. Campuspress, 2000.
Nogier J-F. *Ergonomie du logiciel et design web, Le manuel des interfaces utilisateur*, quatrième édition, Dunod, 2008.
STEEL CASE. *Culture Code : Optimiser l'espace pour mieux répondre aux défis actuel de la mondialisation*, Culture Code, 2013
Zaphiris P.G. *Depth vs breath in the arrangement of web links*. In *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, volume 44. SAGE Publications, 2000

Sitographie (consultée le 01/12/2014)

Site officiel de l'administration française (2/05/2014)
<<http://vosdroits.service-public.fr>>

LOI n° 2012-387, loi dite "Warsmann"
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do;jsessionid=EABEF66466BEB2C19EDEC0298F286AE.tpdjo09v_2?idArticle=JORFARTI000025553658&cidTexte=JORFTEXT000025553296&dateTexte=29990101&categorieLien=id>

Label C3 :
<<http://www.actipole21.org/>>

MOVILAB, Manifeste des tiers-lieux:
http://movilab.org/index.php?title=Le_manifeste_des_Tiers_Lieux

