



« MISSION COWORKING : TERRITOIRES, TRAVAIL, NUMERIQUE »

## Contribution APVF

### I. INTRODUCTION

Le Secrétaire d'État auprès du Ministre de la Cohésion des territoires, Julien Denormandie, a confié à Patrick Levy-Waitz, président de la Fondation Travailler Autrement la « Mission Coworking : Territoires, Travail, Numérique » afin de proposer un plan d'action destiné à développer ce type de structures dans l'espace péri urbain et rural. Une réflexion qui s'inscrit dans une démarche de lutte contre les fractures territoriales en matière de logement, de mobilité, de numérique et de développement économique, en lien avec le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET).

Pour les petites villes, l'intérêt d'une telle démarche justifie cette contribution. Il serait cependant réducteur de n'aborder la problématique des tiers-lieux que sous le seul prisme du télétravail, tant ils se situent au carrefour de problématiques croisées, qu'elles soient liées aux domaines économique ou social, aux mobilités, à l'accès à la culture, au loisir, à l'éducation ou la santé...autant de domaines au cœur des préoccupations des petites villes.

Cette contribution, nourrie des retours d'expérience de villes adhérentes - notamment de ceux de Trilport (Seine-et-Marne) et de Joigny (Yonne) - se veut avant tout prospective, ce qui nous a amené à emprunter d'autres grilles de lecture que celle portant uniquement sur les mutations du travail, qu'elles soient relatives aux politiques publiques de cohésion, d'inclusion ou d'animation de nos territoires. Dans ce cadre l'appellation « tiers-lieux » nous semble plus appropriée que celles de « coworking » ou de « télécentre », ne traduisant pas toute la dimension et le potentiel de tels espaces.

La vocation de nos collectivités est d'initier, mobiliser, mettre en relation les acteurs du terrain, qu'ils soient institutionnels ou non, en tenant compte de chaque contexte local, afin d'être en capacité d'améliorer au concret la vie quotidienne des habitants et de leur permettre de partager des perspectives communes.

### 2. CONSTAT

***Le fait numérique, une accélération dans l'accélération***

Nous sommes confrontés du fait de la mutation numérique à un « changement de temps et d'espace » qui rend caduque de nombreux repères ayant balisé depuis des siècles la vie de notre société, basée sur la logique, a priori immuable, d'unité de temps et de lieu.

La généralisation de la dématérialisation, du Très haut débit, du cloud ou de l'internet mobile ont bouleversé le mouvement en cours, déclenchant une véritable « accélération dans l'accélération », à laquelle collectivités et citoyens doivent répondre. Nous entrons dans une nouvelle dimension, marquée par un nomadisme croissant et l'émergence d'une véritable ubiquité numérique.

Nous renouons avec un précepte cher à Aristote « *la richesse consiste bien plus dans l'usage que dans la possession* ». Nous passons progressivement d'une société de la propriété à une société des usages, ce qui se vérifie également dans le numérique avec le développement du cloud, des applications SAS ou destinées aux mobiles.

### ***Les petites villes participent de la métropolisation***

Si en 1900 seulement 10% des habitants de la planète vivaient dans une ville, ce pourcentage est passé à 33% en 1960, nous en sommes à la moitié aujourd'hui et les prospectives prévoient qu'en 2050 ils devraient être plus de 60%.

La France suit ce mouvement général avec cependant une spécificité notable, c'est l'un des pays européens les moins denses. Situation singulière qui s'explique par sa géographie, son histoire, sa culture institutionnelle et la place qui occupe la commune. Les petites villes participent de cette métropolisation « à la française » et en sont même un élément constitutif.

Si aujourd'hui 80% des français résident dans des territoires « urbanisés », beaucoup vivent dans des petites villes périurbaines ou rurales dont les habitants contribuent au quotidien à la richesse et au dynamisme des métropoles. Ce mouvement devrait s'amplifier à l'avenir du fait des potentialités proposées par le dividende numérique, du développement de l'économie circulaire et de la place stratégique croissante qu'occuperont l'agriculture et la sylviculture dans un contexte marqué par le réchauffement climatique et une probable crise alimentaire au niveau mondial.

### ***Les mobilités : une question essentielle***

La problématique des mobilités est certainement une des plus prégnantes et des plus urgentes à laquelle le pays doit répondre. Chacun sait pourtant que cela exigera des années, certainement plus d'une décennie. Toute action entreprise en ce domaine constitue un pas de plus dans la bonne direction car ne pas être en capacité de se déplacer librement dans une société de plus en plus mobile conduit à l'exclusion et au déclassement.

L'écart domicile-travail s'accroît : si en 1950 la distance quotidienne parcouru par un français était de 5 kilomètre, elle est de 45 km aujourd'hui. Les enjeux des mutations du travail représentent, en moyenne, un gain de temps quotidien dans les transports domicile - travail estimé à 17 minutes en province et à 34 minutes en Île-de-France. Dans le même temps, les usagers constatent une dégradation continue de leurs conditions de transport. Non seulement on se déplace plus longtemps, mais dans de plus mauvaises conditions.

Beaucoup de territoires péri-urbains et ruraux sont confrontés à une double injonction contradictoire : répondre à une forte croissance démographique qui nécessitent de nouveaux équipements et services, tout en devant surmonter la fuite des services de l'État ou d'autres acteurs majeurs des solidarités de proximité. Ce contexte anxiogène accentue un sentiment légitime de « relégation et d'exclusion sociale » pour des habitants se retrouvant « assignés à résidence » et « laissés pour compte ». Paradoxalement, les mobilités ont un effet multiplicateur sur des fractures territoriales et sociales qu'elles ont tendance à amplifier.

### ***Le télétravail, une réalité contrastée***

Le développement des technologies liées à internet, avec le déploiement du Très haut débit, permet de « télétravailler » à domicile, y compris en mode collaboratif, en s'affranchissant de la distance séparant les différents interlocuteurs.

Le télétravail participe de l'aménagement du territoire, avec des avantages concernant :

- L'entreprise : diminution de l'absentéisme, meilleure productivité, motivation et épanouissement des collaborateurs, économie de charges foncières significatives ;
- Le salarié : équilibre plus harmonieux entre vie privée et professionnelle, opportunité de travailler hors les murs de l'entreprise, épanouissement, diminution du temps, de la fatigue et du stress consacré au transport, meilleure qualité de vie ;
- L'environnement : action contre le réchauffement climatique, diminution des émissions de gaz à effets de serre, notamment lors des heures de pointe ;
- La collectivité : amélioration du bien-être des habitants, nouvelles dynamiques territoriales, optimisation financière, tant en investissement qu'en fonctionnement, notamment en ce qui concerne les réseaux de transports lors des heures de pointe.

Pourtant, le télétravail ne s'est jamais réellement développé dans le pays ; plusieurs raisons objectives sont à l'origine de cette situation paradoxale :

### ***Des contraintes d'infrastructure***

Le Gouvernement a récemment lancé un plan pour l'aménagement numérique des territoires, qui prévoit une prolongation des licences des opérateurs de télécommunications en échange du financement de 5 000 nouveaux sites par opérateur et du passage de 10 000 communes à la 4G d'ici fin 2020. Si les élus des petites villes approuvent ce plan et ont constaté quelques avancées concrètes, notamment en matière de couverture mobile, nombre d'entre eux s'inquiètent des retards qui s'accumulent.

En décembre 2017, 80% des départements disposaient d'un taux de raccordement à la fibre optique inférieure à 25% et, pour la moitié d'entre eux, ce taux se situait sous la barre des 10%. Dans un département comme l'Ariège, seules trois communes disposent d'un accès à la fibre. En réalité, à de rares exceptions près, seules les villes, grandes et moyennes, sont fibrées, et les territoires ruraux (y compris les centres-bourgs) demeurent presque totalement désertés dans ce domaine.

### ***Des contraintes sociales***

Le travail à distance bouleverse les modèles organisationnels et les codes sociaux dans les entreprises et administrations. Le salarié n'est plus jugé sur son présentisme mais uniquement sur des objectifs à atteindre. L'encadrement doit intégrer cette nouvelle donne, définir de nouvelles méthodes de gouvernance et de médiation, ainsi que redéfinir les relations hiérarchiques ou sociales de la structure.

Il faut tenir compte également des risques liés à l'isolement des salariés (brouillage et porosité entre la sphère « travail » et « hors travail »).

### ***Des contraintes juridiques***

Les dispositions de septembre 2017 dépoussièrent le cadre juridique jusque-là réducteur du télétravail :

- Le critère de régularité a été supprimé de la définition juridique du télétravail. En l'absence d'accord collectif, il est possible d'y recourir de manière occasionnelle sur un simple accord entre salarié et employeur ;
- La mise en œuvre nécessite la conclusion d'un accord collectif après avis du Comité Sociale et Économique : conditions de passage au télétravail ou de retour à un cadre « posté », modalités d'acceptation par le salarié des conditions de mise en œuvre, contrôle du temps de travail, régulation de la charge de travail, etc. ;
- L'obligation pour l'employeur de motiver un éventuel refus lorsque le salarié occupe un poste pouvant être éligible au télétravail ;
- Précisions sur l'obligation de prise en charge des coûts d'équipement, la problématique des accidents de travail...

Si un cap semble franchi, il est prématuré d'en évaluer les conséquences, que ce soit auprès des salariés ou des entreprises.

## **3. DU TELETRAVAIL AUX TIERS-LIEUX**

Si le déploiement du FTTH permet « télétravailler » à domicile, il est également possible de le faire dans des « tiers-lieux ». Ce choix présente de multiples avantages :

- Diminution des risques psycho-sociaux liés à l'isolement, séparation entre vie privée et professionnelle, droit à la déconnexion,
- Développement des dynamiques territoriale du fait d'une animation collaborative porteuse de créativité et de « fertilisation croisée » positive,
- Accès prioritaire au Très haut débit dans les collectivités où la fibre n'est pas déployée, ce qui peut constituer une réelle opportunité pour les habitants et porteurs de projets résidant dans une zone « grise » ou « blanche. ».

Encore faut-il que ces espaces proposent à leurs utilisateurs une réelle valeur ajoutée.

## **Quelques clés de réussite**

Les remontées du terrain et les retours d'expérience de nos adhérents démontrent l'importance du contexte local et la grande diversité des situations rencontrées.

Vouloir modéliser une réussite de tiers-lieux afin de définir un standard à dupliquer apparaît plus qu'illusoire. Cela reviendrait à figer ce concept dans un schéma préétabli nécessairement réducteur, par nature chaque projet empruntant un chemin différent selon son contexte local, qui se doit d'être en résonance avec son milieu.

Souvent, c'est hors des sentiers battus qu'apparaissent des solutions originales dont la réussite ne peut ni se planifier, ni se décréter du sommet vers la base, provenant directement du terrain. Elles sont les fruits d'une logique « *bottom up* », qui pour être efficiente et concrète répond aux besoins de son bassin de vie.

Depuis des années les petites villes font preuve d'une créativité à toute épreuve, tant elles sont mises à rude épreuve. Une problématique que l'on pourrait résumer simplement : comment gagner en agilité, réactivité, solidarité et durabilité avec moins de ressources et plus de contraintes ?

Voici fléchés quelques clés nous paraissant susceptibles de jouer un rôle de levier et de multiplicateur des possibles :

### La contextualisation

La contextualisation est le passage obligé de l'innovation locale, encore faut-il privilégier l'intelligence collective et s'appuyer sur une véritable résilience territoriale.

Tout territoire constitue de fait un « corps vivant » et dispose d'un métabolisme urbain qui lui est propre et dépend de plusieurs paramètres : acteurs locaux, histoire des lieux, géographie, urbanisme... Dans toute innovation sociale, il importe de s'appuyer sur le contexte local, afin de trouver des points de contact mais aussi des effets levier et des lignes de force permettant de définir et tracer un plan d'action en résonance avec le territoire. Chaque écosystème local a ses propres points de blocage et ses jeux d'acteurs qui peuvent mettre en péril ou au contraire « booster » les dynamiques territoriales.

Dans la création d'un tiers-lieu la dimension humaine occupe une place essentielle, ainsi que l'implication, la motivation et la passion qui animent les porteurs de projets :

- Volonté de faire progresser le territoire, de le rendre plus solidaire, plus dynamique, d'y faire évoluer les pratiques ;
- Désir d'apporter des réponses concrètes aux problèmes du quotidien, qu'ils soient économiques, sociales, culturelles ou financières ;
- Engagement éthique ou citoyen afin de faire vivre des valeurs communes et animer une communauté.

## L'hybridation

Créer un espace dédié au seul télétravail peut être envisageable dans une métropole, une grande ville, un aéroport ou une gare importante, l'effet masse générant potentiellement un volume d'activités suffisant pour atteindre l'équilibre. Cela n'est pas le cas des espaces ruraux et péri urbains ; question d'échelle. Il est donc nécessaire d'explorer d'autres modèles multifonctionnels.

Dans nos territoires, plus les tiers-lieux seront hybrides, flexibles et collaboratifs, mieux ils pourront s'adapter aux différents contextes et demandes d'utilisateurs, ainsi que diversifier leurs sources de revenu ; à l'opposé d'un modèle unique et standard, basé sur des lieux cloisonnés, monofonctionnels, souvent dans une quasi-incapacité de s'adapter à de nouvelles pratiques.

L'hybridation nécessite cependant un préalable : la définition, en amont, d'un schéma fonctionnel qui favorise la cohabitation, ou mieux la synergie, de plusieurs types d'usage ou de fonctions : télé travail, bureaux, formation, accueil de public, activités culturelles, e-santé...

## Ouverture aux nouveaux usages

Il est vital que les tiers-lieux préservent non seulement leur capacité à s'adapter mais à se projeter vers des usages émergents : réponses au vieillissement de la population, objets connectés, e-formation, e-santé, nouvelles cultures autour des expériences immersives...

Un mouvement comme celui des « makers » (les D.I.Y ou « *Do it yourself* ») illustre l'intérêt des démarches alternatives initiées hors des sentiers battus. Directement issu des communautés de l'open source, ce mouvement propose une vision ouverte, partagée et collaborative de la technologie qui s'exprime dans les « *fab labs* » ou les « *repair cafés* ».

L'émergence et la démocratisation d'outils technologiques numériques « sophistiqués » (imprimantes 3D, objets connectés) démontre toute la richesse potentielle de l'économie collaborative et des écosystèmes émergents, pouvant jouer un rôle de catalyseur, de creuset et de diffuseur par le biais des tiers-lieux. Lorsqu'ils explorent ces chemins de traverse les tiers-lieux deviennent non seulement des observatoires des usages à venir, mais de véritables incubateurs, avant de pouvoir passer le relais à des pépinières.

## Privilégier « l'expérience utilisateurs »

Jusqu'à présent lorsqu'une collectivité ou toute autre administration lançait un nouveau service, si elle se préoccupait des synergies ou mutualisations possibles avec d'autres acteurs, c'était cependant à l'usager de s'adapter. Nous vivons aujourd'hui dans une société « complexe », qui l'est d'autant plus que trop d'acteurs institutionnels se sont dilués dans le « nuage », oubliant trop souvent l'importance de la proximité et d'un lien social direct. Il convient de substituer au modèle traditionnel, à la logique descendante, une logique inclusive de type « *bottom up* ».

C'est tout l'intérêt du « *design thinking* » : privilégier une approche globale centrée sur l'utilisateur. Comprendre ses besoins avant d'essayer d'y répondre, initier une démarche collaborative en privilégiant une avancée progressive par étape, par « tâtonnements », afin d'élaborer un

premier prototype, le tester, en prenant le temps d'analyser les retours d'expérience, en continuant à l'adapter et l'améliorer. Il s'agit d'un concept tout à fait applicable aux tiers-lieux.

Il est nécessaire de concevoir ces espaces non comme des produits formatés finis proposant des services au périmètre déterminé et clos, mais comme une expérience collaborative à partager. Cette notion d'expérience totale (faisant appel aux sens) doit l'emporter sur le technologique, tant ce sont les usages et l'appropriation « affective » du lieu qui font ou défont la réussite de tels projets.

Les porteurs et animateurs de tiers-lieux doivent privilégier les doutes aux certitudes, promouvoir une approche collaborative active, dans laquelle l'écoute des besoins, la bienveillance, la perception « cognitive » des différentes typologies d'utilisateurs jouent un rôle essentiel.

### Apporter un supplément d'âme

Les relations entre les caractéristiques d'un lieu et les comportements des individus et des groupes sociaux l'utilisant doivent constituer une préoccupation majeure des concepteurs. Il importe que le site soit ressenti de manière positive et bienveillante par ceux qui l'utilisent, eu égard notamment à la nature des activités qu'il accueille.

La conception d'un tiers-lieu doit contribuer à son acceptation, voir son appropriation par ses usagers. L'aménagement doit être conçu avec la volonté de contribuer à leur bien-être ainsi qu'à la construction de leurs identités, sur lesquels inévitablement l'espace et les ambiances influent. Il faut trouver l'équilibre entre intimité et dynamique de groupe, favoriser une distanciation adaptée, qu'il s'agisse de l'espace personnel ou collectif, certains désirant se retrouver « seul au milieu des autres ».

La signature architecturale, la présence de matériaux naturels ou les clins d'œil à la culture locale sont autant de paramètres contribuant à créer une atmosphère, une ambiance pouvant apporter un supplément d'âme apprécié et favorisant l'appropriation « affective » du site.

### La force du réseau

La connexion des différents tiers-lieux, disséminés sur le territoire, peut constituer une source d'externalités positives, notamment en matière de télétravail : mise en place de partenariats avec les principaux employeurs, création de plateformes communes, mutualisation des efforts et promotion du réseau.

Il est utile au préalable d'établir une cartographie des tiers-lieux en activités, afin de proposer une offre qualitative cohérente, labellisée, interopérable, proposant un panel commun de services et de ressources mises à disposition.

Les réseaux institutionnels et administratifs devraient jouer un rôle moteur, par exemple à travers la promotion du télétravail ou la mise en œuvre de solutions collaboratives afin de limiter les déplacements. Au regard du nombre considérable de réunions de toutes sortes, le déploiement d'une solution de visio-conférence sur plusieurs sites, dont les tiers-lieux, serait

signalerait par exemple un changement de culture bienvenu dans les administrations et ferait gagner un temps précieux à la fois pour les fonctionnaires et les élus.

### ***Accompagner le développement des tiers-lieux***

Créer un tiers-lieu nécessite de rassembler un budget significatif, tant en investissement qu'en fonctionnement, afin de pouvoir proposer aux usagers des locaux et des ressources adaptés, de l'ingénierie et une animation qualifiée. Si, structurellement, l'audience ne peut que croître, cela prendra un temps certain, le retour sur investissement n'étant pas immédiat, notamment dans les territoires périurbains et ruraux.

### Un modèle économique « *big is beautiful* »

Les tiers-lieux ont inspiré ces dernières années beaucoup de rapports qui ont permis notamment de :

- Modéliser des externalités positives pour les mobilités (trafic, modification des déplacements, stationnement), les télétravailleurs eux-mêmes, les entreprises et plus globalement pour le bien-être (problématiques sociétales, économiques et territoriales) ;
- Analyser leur « chaîne de valeur », principalement les postes liés à l'immobilier (40% des charges d'exploitation) et à l'exploitation opérationnelle.

Certaines de ces études ont inspiré des mesures de soutien, de la part de grands opérateurs, dans une logique faisant penser à la fameuse expression anglophone « *Big is beautiful* ». Qui peut alors s'étonner que les tiers-lieux se sont développés principalement dans les centres-villes des grandes agglomérations ?

### Le télétravail, marché toujours en devenir

Lorsqu'un salarié télétravaille, ce qui n'est pas si fréquent, il le fait principalement de son domicile ou en situation de nomadisme (transports en commun) pour les territoires bénéficiant d'un réseau 4G. La viabilité économique des tiers-lieux est donc loin d'être assurée.

Soulignons que pour les exemples étrangers pris pour référence (Pays-Bas, Corée du Sud...), la puissance publique a assumé un rôle de catalyseur déterminant qui durant plusieurs années a permis « d'amorcer la pompe ». La main invisible du marché en ce domaine devant être quelquefois suppléée.

Les réussites évoquées ne concernent le plus souvent que des métropoles denses disposant d'une masse critique d'utilisateurs. Autant de conditions qu'il apparaît difficile de réunir dans les espaces ruraux et péri urbains. C'est pourtant paradoxalement dans ces territoires que les externalités positives sont les plus importantes.



## Emprunter la voie des start-ups

Une start-up a besoin de plusieurs exercices fiscaux avant qu'elle ne trouve son marché, puis atteigne l'équilibre, y compris pour les plus emblématiques, le financement étant alors assuré par des investisseurs privés ou institutionnels.

Pour les tiers-lieux dans les espaces périurbains et ruraux, il paraît intelligent de s'inspirer de la logique start up en prenant des risques et accompagnant des « petits » projets prometteurs et multifonctionnels. Il convient et c'est essentiel, de laisser du temps au temps afin de leur permettre de disposer du délai nécessaire pour arriver à l'équilibre.

## Combiner aide à l'investissement et au fonctionnement

Si les collectivités se doivent de soutenir la création de tiers-lieux, encore faut-il tirer tous les enseignements des expériences passées.

Certaines ont par le passé contribué, avec une aide à l'investissement bien dimensionné, utile et efficace, au lancement de projets prometteurs, espérant qu'ensuite le marché prenne le relais ; ce qui n'a pas été le cas, le modèle étant quasiment uniquement basé sur le télétravail. C'est d'autant plus dommageable qu'une action complémentaire d'accompagnement sur quelques années aurait permis à un grand nombre de passer un cap critique.

Malheureusement les interventions de certains grands opérateurs se sont concentrées sur les gros projets, ceux ayant pourtant à terme la capacité d'atteindre par eux-mêmes une masse critique de télétravailleurs, à l'image des Smart Work Center d'Amsterdam. Faut-il souligner qu'un soutien équitable se devrait de tenir compte d'autres paramètres : dimensionnement financier des projets, degré de maturation du marché, temps nécessaire pour atteindre l'équilibre, externalités positives générés pour le territoire... L'aide publique ne peut être axée uniquement sur une dimension « business ». Elle doit intégrer et tenir compte de la valeur ajoutée apportée au territoire, au sens large. C'est notamment et surtout vrai dans les petites villes rurales ou périurbaines ; il en va à la fois de la cohésion sociale des petites villes et des dynamiques territoriales de proximité.

### ***3 propositions pour mieux accompagner les projets de tiers-lieux***

L'APVF souhaite émettre trois propositions concrètes pour mieux accompagner les projets de tiers-lieux dans les petites villes :

- 1) **Constitution d'un réseau de tiers-lieux**, cartographié et labellisé, proposant un panel de services et l'accès à des ressources communes. L'objectif étant de proposer un service ou une prestation certifiée et de qualité.
- 2) **Création d'une « Agence nationale (ou régionale) des tiers-lieux »** destinée à animer le réseau des tiers-lieux « labellisés » et à accompagner et à suivre les porteurs de projets. Pour financer son action, elle serait susceptible de recevoir des fonds :
  - des employeurs : une des pistes envisagée pourrait être un pourcentage de la CVAE ou encore une taxe sur la collecte, la gestion et l'exploitation des données personnelles.

- des opérateurs de transports publics : afin d'inciter les salariés travaillant dans les grandes agglomérations ou métropoles à éviter les heures de pointe.

3) **Soutien à l'amorçage et à l'accompagnement des projets sélectionnés.** Sur la base d'une aide dégressive négociée sur une période de 5 ans et la validation d'un business plan, tenant compte de la qualité du projet : originalité, innovation, potentialités, externalités positives pour le territoire...

#### 4. EN GUISE DE CONCLUSION

Les petites villes maillent le territoire national. Elles contribuent à tisser les liens de solidarité indispensables à la cohésion sociale du pays et impulsent des dynamiques territoriales essentielles à sa vitalité.

Ces dynamiques sont d'autant plus difficiles à initier dans les territoires « laissés pour compte », victimes d'une fracture territoriale qui les pénalise de plus en plus : difficultés économiques et sociales, abandon des services de l'État, faiblesses ou absences des infrastructures de transports...

Il faut bouger les lignes. C'est un impératif pour répondre enfin à la promesse républicaine. L'innovation sociale et territoriale, dont les tiers-lieux sont l'illustration, est une réelle opportunité que notre pays doit saisir.

Ouverts aux différentes générations d'habitants, ils pourraient constituer des espaces de respiration collective, de rencontres, de médiation (technologique, culturelle...), mais aussi de création et de projets. Véritables marqueurs d'une mutation globale qui bouleverse notre société, les tiers-lieux peuvent devenir des « carrefours des possibles » apportant des réponses innovantes et concrètes aux problématiques sociales, économiques et culturelles posées notamment par la double transition numérique et écologique.