



LES ACTES

Séminaire

Télétravail et tiers-lieux
Quels enjeux et stratégies territoriales
pour les collectivités ?

21 mars 2017 à Oignies

mot d'accueil	3
le télétravail, de quoi parle-t-on ?	4
le plan national de déploiement du télétravail	7
le modélisation de l'impact du télétravail sur 3 territoires de SCoT	9
l'exemple de la région Nouvelle-Aquitaine.	13
Coworking + FabLab: travailler autrement	15
la Station, pôle éco-numérique en gare de Saint-Omer.	17
la coopérative Coopconnexion à Lens	18
table ronde	19
conclusion	23



Mot d'accueil

Cathy Apourceau-Poly

Présidente de la Mission Bassin Minier

« **M**esdames et Messieurs les élus et représentants des services de l'État et des collectivités territoriales, Mesdames et Messieurs,

Merci d'avoir accepté de participer à notre séminaire: « Télétravail et tiers-lieux: quels enjeux et stratégies territoriales pour les collectivités ? ».

Je voudrais tout d'abord remercier Jean-Pierre Corbisez, président de cette agglomération d'Hénin-Carvin, pour avoir mis à notre disposition ce magnifique site du 9-9bis. Avec ses équipes, il nous a permis d'organiser cette journée au Métaphone qui, il y a quinze jours, accueillait une délégation interministérielle autour du Premier ministre Bernard Cazeneuve, dans le cadre de la signature d'un engagement pour le renouveau du Bassin minier du Nord-Pas de Calais. Il n'y avait pas plus beau symbole de renouveau urbain, économique et culturel que d'organiser ce temps fort au 9-9bis, l'un des cinq grands sites de la mémoire minière de notre Bassin minier Patrimoine mondial.

La rencontre d'aujourd'hui s'inscrit dans la volonté portée par la Mission Bassin Minier de poursuivre ses travaux d'observation engagés au niveau de l'Aire Métropolitaine de Lille.

Si l'on peut regretter que l'association Aire Métropolitaine de Lille ait été mise en sommeil, les problématiques qui ont été soulevées à cette échelle restent aujourd'hui incontournables en matière de logement, d'habitat, de développement économique ou encore de transports, en prenant en compte les conséquences des phénomènes de métropolisation sur les différents territoires.

C'est notamment dans le cadre de l'Aire métropolitaine de Lille que la Mission Bassin Minier et ses partenaires ont appréhendé les questions relatives à la précarité énergétique liée aux transports et à la mobilité. Et plusieurs scénarii sont nés pour tenter d'y répondre, avec le développement du covoiturage ou la création de nouvelles infrastructures de transport.

Dans le prolongement de ces travaux, la Mission Bassin Minier a souhaité approfondir les démarches d'accompagnement du changement des pratiques de mobilité au sein des territoires via de nouveaux usages tels que le télétravail et les tiers-lieux.

Les réflexions se sont donc poursuivies dans le cadre d'une étude, menée en partenariat avec le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET), via l'application d'un modèle d'impact des gains du télétravail.

Autour de la restitution de ces travaux exploratoires menés à l'échelle de trois territoires de SCoT de la Région Hauts-de-France par les bureaux d'études Citica et Idate, ce séminaire va permettre de partager largement sur ces problématiques de télétravail et de tiers-lieux.

L'occasion également d'évoquer le cadre juridique, les évolutions récentes en matière de télétravail et les enjeux qui lui sont liés, mais aussi les études menées par le CGET dans le cadre notamment du Plan national de déploiement du télétravail, et la mise en place d'un simulateur d'impact pour inciter les employeurs, les salariés et les territoires employeurs à déployer le télétravail.



C'est enfin l'occasion de partager différentes expériences portées par des acteurs en France et en Région Hauts-de-France sur les tiers-lieux, et d'échanger sur les dynamiques en cours et à venir en termes de stratégies portées par les collectivités.

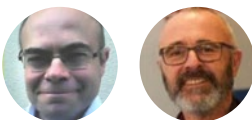
Ces différentes interventions viendront, j'en suis sûre, alimenter vos réflexions, notamment au regard des questions d'attractivité et plus globalement d'aménagement, à l'heure où se développent de nouvelles formes de travail distant et collaboratif sur ces territoires.

Je vous remercie d'être venus si nombreux, et vous souhaite à toutes et à tous de riches échanges et une bonne journée!»



le télétravail, de quoi parle-t-on ?

D'après les interventions
de Pascal Rassat (Citica)
et Philippe Baudouin (Idate)
www.citica.com / www.idate.org



ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

Le télétravail est une activité professionnelle exercée dans le cadre d'un contrat de travail, de manière régulière et sur un principe de volontariat, à distance des locaux habituels de la structure employeuse. Cette activité peut s'effectuer à domicile (actuellement dans 95 % des cas) ou dans un tiers-lieu.

Le choix du télétravail résulte d'un accord entre le salarié, son encadrant et la direction de la structure. En règle générale, il s'agit d'un télétravail « pendulaire », c'est-à-dire en alternance entre le bureau et un lieu tiers. Dans le secteur public, la part du télétravail est au maximum de 3 jours par semaine.

Le télétravail à temps complet est possible dans le secteur privé, mais cela reste rare. Actuellement, 10 % en moyenne des salariés d'une même structure bénéficient du télétravail, sur 1 à 2 journées par semaine.

ASPECTS JURIDIQUES ET LÉGAUX

S'agissant plus spécifiquement de la fonction publique, le décret d'application de 2016 prévoit la signature d'une convention employeur-salarié valable un an et reconductible chaque année après un entretien d'évaluation, la possibilité de télétravailler à domicile ou en tiers-lieu, et un maximum de 3 jours de télétravail hebdomadaire, avec des dérogations en cas de problèmes de santé (mi-temps thérapeutique ou handicap).

La législation comporte néanmoins un angle mort : le télétravail dit « gris » qui consiste, pour les cadres en particulier, à travailler chez soi, de manière impromptue et ponctuelle, par exemple pour boucler un dossier sans être dérangé, en journée ou le soir. On peut considérer qu'il s'agit bien d'une forme de télétravail, mais non contractualisée.

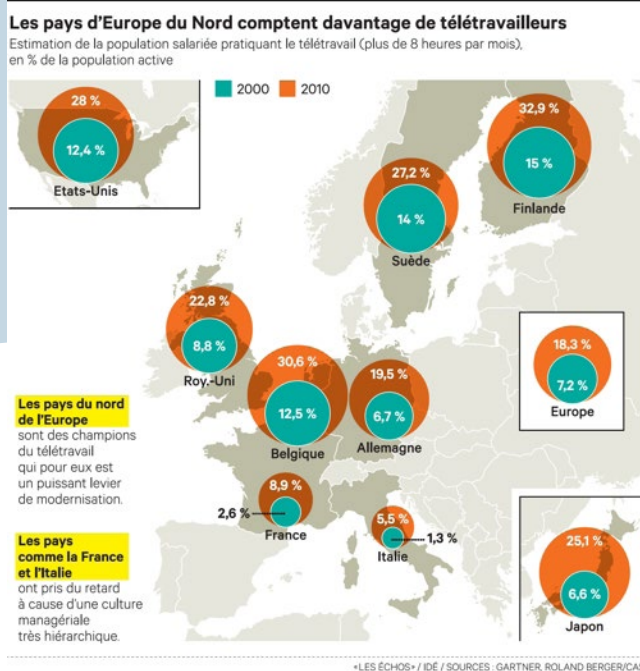
On notera que la récente adoption dans la « loi travail » et de son article 55 sur le droit à la déconnexion pose question au regard de certaines pratiques du télétravail gris. Si le principe du droit à la déconnexion

semble pertinent, il peut aller à l'encontre d'une aspiration grandissante de certains salariés de pouvoir mieux organiser leur travail en alliant mobilité, souplesse et distance. Cet article peut toutefois donner l'opportunité de discuter au sein des organisations des nouveaux modes de travail, et par conséquent du télétravail.

LE TÉLÉTRAVAIL DANS LA PRATIQUE

Le télétravail touche aujourd'hui 10 à 15 % des salariés. Cette proportion (qui n'était que de 2,6 % en 2000), progresse rapidement et va continuer de croître, la part de salariés éligibles à cette pratique étant importante dans tous les secteurs (fonction publique d'État / territoriale / hospitalière et secteur privé).

Cette évolution est liée aux technologies de l'information et de la communication, mais doit plus globalement être mise en regard de l'évolution des modes d'organisation, et de la notion même de travail : celui-ci « n'est plus un lieu où l'on se rend, mais quelque chose que l'on



En France, le télétravail est régi par trois textes principaux

L'Accord national interprofessionnel sur le télétravail, adopté le 19 juillet 2005 et ratifié par les principales organisations syndicales, fixe les bases du télétravail pour le secteur privé.

La loi Sauvadet du 12 mars 2012 donne le cadre pour la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique. Le décret d'application du 11 février 2016 en détaille les modalités de mise en œuvre pour le secteur public.

La loi Warsmann du 22 mars 2012 précise la cadre d'application du télétravail pour le secteur privé.

L'ensemble de ces dispositions légales, d'adoption relativement récente, a créé pour les salariés un cadre favorable et sécurisant, où ce qui s'applique au bureau s'applique en télétravail (chez soi ou dans un tiers-lieu).

Les grands principes définis par la loi sont :

- le **volontariat** des salariés,
- la **réversibilité** de ce choix,
- l'**égalité de traitement par rapport aux autres salariés**, en termes de droits et d'obligations,
- la **protection de la vie privée** et le droit à la déconnexion,
- la **vigilance** apportée aux questions de santé et de sécurité du travailleur.

fait, peu importe le lieu ou le moment», selon une formule de Matthieu Scherrer – avec pour corollaire le développement du mode projet. En la matière, les États du Nord de l'Europe et les États-Unis ont montré la voie : dans ces pays, un tiers des salariés sont des télétravailleurs.

En 2017, près de 400 accords-cadres ont déjà été signés, dont 64 % dans le secteur privé et 36 % dans la fonction publique. **Si le télétravail bénéficie plutôt aux salariés du secteur privé, il devrait se développer fortement dans la fonction publique, à la faveur du décret de 2016.**

Dans les Hauts-de-France, de nombreuses administrations vont ainsi expérimenter et vraisemblablement déployer le télétravail dans les mois et années à venir. Au sein du Conseil régional d'Île-de-France, le déménagement de l'institution, courant 2018, permettra d'expérimenter d'autres formes de travail avec un effectif éligible estimé à 80% de l'effectif total de la Région. Le télétravail se développe également dans la fonction publique d'État.

Le décret du 11 février 2016 prévoyait en effet que chaque ministère prenne un arrêté en ce sens avant la fin 2016. Dans la pratique, seuls huit ministères avaient effectivement défini dans les temps leurs modalités de déploiement du télétravail, et certains parmi eux prévoyaient des régimes dérogatoires modifiant sensiblement le cadre effectif d'application du décret.

UN PROFIL TYPE... PROMIS À ÉVOLUER

D'après une étude réalisée par Citica auprès de 800 travailleurs du secteur public, le télétravailleur est le plus souvent une femme (65 %) âgée de 40 à 45 ans, exerçant une fonction non-encadrante, devant parcourir 50 km en moyenne entre son domicile et son lieu de travail (26 km pour l'ensemble des salariés), et ayant majoritairement recours au télétravail (70 %) une journée par semaine.

Cela peut s'expliquer par le fait que les femmes, comme les quadragénaires, sont moins attentives à l'image que véhiculerait le fait de télétravailler. Cela suggère aussi que l'appétence pour le télétravail est en grande partie liée à l'éloignement domicile-travail. Le profil des télétravailleurs devrait s'étoffer au cours des prochaines années, la demande étant forte : 64 % des salariés français souhaiteraient en effet télétravailler, dont 35 % occasionnellement et 12 % quotidiennement, et 17 % un nombre de jours fixe par semaine (résultats d'une étude Randstad de 2016).

De nombreux éléments sont favorables au développement du télétravail. Le salarié recherche un gain qualitatif dans la façon d'organiser sa vie, et en particulier une meilleure conciliation des temps de vie. L'employeur a pour sa part tout à gagner à avoir des employés plus épanouis, mais il peut aussi voir dans le télétravail un intérêt économique. Dans tous les cas **s'instaure une relation gagnant-gagnant pour le**

salarié et la structure employeuse. Plus globalement, **le télétravail touche à des enjeux immobiliers, de développement durable, d'aménagement du territoire et de mobilité.**

Certains freins doivent toutefois être levés : en premier lieu, la réticence des encadrants, qui peuvent craindre de perdre la maîtrise de leurs salariés, rechigner à ce que des documents confidentiels sortent de l'entreprise... Or la réalité montre que les salariés, non seulement sont très modérés dans leur demande de télétravail (expérimentation sur une journée, avant éventuellement d'aller plus loin), mais en plus font tout – et parfois trop – pour montrer que cela fonctionne et que l'on peut leur faire confiance. Cela porte plutôt les encadrants à promouvoir le droit à la déconnexion.

DE NOUVEAUX LIEUX DE TRAVAIL

Le télétravail pose une question de temps mais aussi de lieu. Si le domicile reste le principal lieu de télétravail pour la quasi-totalité des salariés, la multiplication de lieux ad hoc va devenir nécessaire à mesure que le télétravail va s'affirmer. De tels lieux existent déjà, mais ces tiers-lieux sont principalement utilisés par des travailleurs indépendants, des entrepreneurs individuels, des créatifs...

Un tiers-lieu peut être défini comme « un environnement social qui se distingue du lieu de travail et du lieu de résidence et qui est utilisé quotidiennement par des usagers qui construisent le lieu en fonction de leurs besoins ».

Si chaque tiers-lieu est unique dans sa nature, sa structure et son fonctionnement, on peut distinguer trois dimensions principales : une dimension de travail (espace de coworking, télécentres...), une dimension sociale (espaces hybrides), une dimension d'innovation (FabLab, hackerspaces).

Ils peuvent être portés par des acteurs associatifs ou issus de l'économie sociale et solidaire, des acteurs publics (communes, EPCI, conseils départementaux), des personnes privées, des regroupements d'indépendants, ou des réseaux de tiers-lieux (à l'image du réseau Stop & Work, créé à l'initiative de la Caisse des dépôts et consignations, de Work & Station, lancé par la SNCF et de sa filiale Gares & Connexions,

ou des réseaux créés par des groupes bancaires ou immobiliers).

Les ressources principales des tiers-lieux reposent principalement sur la vente de produits et de services (location d'espaces de travail, droit d'usages de matériel, atelier d'initiation...) et sur les subventions publiques pour le tiers-lieu ou pour des animations du tiers-lieu (investissements, animation, cofinancement de manifestations publiques...).

Il est essentiel de souligner que nous nous trouvons dans une période mouvante, avec des modèles économiques qui se cherchent et demeurent fragiles.

L'offre privée de tiers-lieux tend à se concentrer dans les zones urbaines denses, jugées plus rentables. L'offre publique se déploie en milieu urbain mais aussi dans les zones périphériques où, dans un premier temps au moins, elle accepte d'investir à perte.

L'un des enjeux est d'ouvrir davantage ces lieux aux salariés, qui peuvent constituer un marché nouveau et une ressource nouvelle. A cette condition, **le télétravail peut permettre aux collectivités de conforter un nouveau modèle économique.**

Les espaces publics numériques (EPN) peuvent être intégrés à la réflexion en cours. Créés et longtemps soutenus par les collectivités dans une optique de médiation et de services en matière numérique (vente de produits et services, formations, utilisation du matériel...), beaucoup sont aujourd'hui sur la sellette. Si certains sont amenés à disparaître, d'autres peuvent évoluer et être intégrés à la réflexion sur les tiers-lieux.

UN IMPACT TERRITORIAL

Des tiers-lieux naissent dans tous les types de territoires – urbains, périurbains et ruraux. S'ils constituent parfois des « bulles » pas forcément perméables au monde extérieur, tous ont un impact sur leur territoire d'implantation, dans les centres urbains comme dans les espaces ruraux.

Lieu social de proximité, ils peuvent en effet créer de l'innovation et générer de l'animation et des gammes de services sur des sites très peu denses, voire contribuer à fixer des personnes sur ces terri-

Dix enjeux identifiés dans la promotion des tiers-lieux

1. Encourager de nouvelles façons de travailler
2. Trouver d'autres pistes de développement pour les territoires
3. Créer des réseaux d'actifs sur les territoires
4. Rechercher des synergies entre indépendants et salariés
5. Développer une économie résidentielle et fixer les actifs résidant sur le territoire
6. Renforcer les commerces et services publics
7. Participer à la limitation des déplacements domicile-travail
8. Constituer une offre immobilière « décalée »
9. Participer à des enjeux collectifs, notamment écologiques et sociaux
10. Développer l'innovation territoriale

toires. Une plus forte présence en milieu rural, où existe une demande pour de tels lieux, peut même relever d'un enjeu pour la puissance publique.

Les tiers-lieux sont à la croisée d'enjeux économiques, immobiliers, d'aménagement du territoire, de qualité de vie, de mobilité et de développement durable. Il est donc intéressant de les intégrer aux réflexions des communes ou des communautés agglomérations sur ces questions.



le plan national de déploiement du télétravail

D'après les interventions d'Arnaud Benoît (Préfecture des Hauts-de-France) et Marc Laget (CGET)

www.prefectures-regions.gouv.fr/hauts-de-france / www.cget.gouv.fr



HISTORIQUE D'UN ENGAGEMENT

Dès les années 1990, la Datar (futur CGET) a perçu le télétravail et les TIC comme des enjeux majeurs pour l'aménagement des territoires. L'essor des technologies numériques a progressivement fait émerger cette question. Etudes, publications, expérimentations et appel à projets se succèdent. En moins d'une décennie, plus de 1 500 lieux d'accueil ont vu le jour sur tout le territoire national, avec très peu de concours publics au départ, puis avec une implication croissante des collectivités.

En 2014, le groupement Citica-Idate-Econom a élaboré un modèle d'analyse des gains du télétravail. **On évalue à 70 000 euros en moyenne le montant des dépenses générées annuellement par un télécentre dans sa commune d'implantation.** Les tiers-lieux, plus globalement, représentent des lieux publics de rencontre et d'organisation, et constituent un facteur d'attractivité territoriale, y compris pour les métropoles.

Prenant la mesure de cette dynamique, le comité interministériel à la Ruralité a confié

en 2015 au CGET l'élaboration d'un Plan national de déploiement du télétravail (PNDT), dont le pilotage est partagé avec la DGAFP (Direction générale de l'Administration et de la Fonction publique) et la DGT (Direction générale du Travail).

Le comité de pilotage s'est réuni à six reprises. **Les travaux s'organisent autour de sept problématiques :**

- dynamiser les territoires,
- soutenir les réseaux de lieux,
- informer/former les partenaires,
- mesurer les évolutions,
- mettre en réseau les acteurs,
- développer des outils,
- favoriser l'égalité au travail.

Un processus de concertation est engagé avec plusieurs organismes (le Conseil national de l'Information statistique, le Conseil supérieur de l'Égalité professionnelle, l'Ademe...) ainsi que des consultations ouvertes de grandes entreprises.

Des groupes de travail ont été créés sur quatre problématiques (territoires, cadre juridique, fonctions publiques, entreprises), associant des collectivités territoriales, des grandes entreprises et l'Obser-

vatoire sur la responsabilité sociale des entreprises (ORSE).

Le Plan national de déploiement du télétravail prévoit la mise en œuvre d'actions ayant une dimension principalement territoriale. A cette fin, un pôle de compétences pour le télétravail sera mis en place dans chaque région.

Celui-ci regroupera un représentant du SGAR (secrétariat général pour les affaires régionales), de la DIRECCTE (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi), du COT (Conseil en organisation des territoires) et de l'ARACT (association régionale pour l'amélioration des conditions de travail).

Le PNDT comportera des mesures de pilotage et d'innovation, d'action, d'évaluation, incluant chacune un certain nombre d'actions. Ces mesures permettront aux collectivités et à l'État d'avancer ensemble sur le développement du télétravail dans les territoires.

Des propositions consolidées seront soumises au futur gouvernement à l'été 2017, et le plan sera formellement lancé à l'automne 2017.

LANCEMENT D'UN SIMULATEUR D'IMPACT DU TÉLÉTRAVAIL

La mise en œuvre du Plan national de déploiement du télétravail implique de mettre en évidence les bénéfices concrets du télétravail, ainsi que les possibilités et modalités d'intervention des collectivités pour stimuler cette dynamique.

Une étude à caractère juridique a été confiée au cabinet Bird & Bird afin d'examiner les conditions dans lesquelles de nouveaux partenariats public-privé pouvaient être noués dans ce domaine, et de faciliter la prise de décision des acteurs pour aller vers le télétravail.

Cette étude a permis notamment de dresser un panorama des solutions juridiques de partenariats (subventions, locaux et équipements, structures à capitaux mixtes...), avec leurs avantages et leurs limites, et d'autre part de valider l'idée d'un simulateur d'impacts du télétravail, construit sur la base des résultats de la modélisation des gains déjà conduite.

Un outil de modélisation a donc été conçu pour pouvoir montrer aux différentes cibles concernées (employeurs, employés et territoires) les gains potentiels du télétravail en fonction d'un certain nombre de variables. Une fois mis en ligne, toute collectivité, employeur ou salarié pourra ainsi évaluer les gains du télétravail.

L'intérêt du simulateur est d'aborder les enjeux en fonction de chacune de ces cibles :

- **Pour les employeurs**, la performance, la qualité de vie au travail et les coûts (29 indicateurs).
- **Pour les salariés**, la qualité de vie au travail et les coûts (8 indicateurs).
- **Pour les territoires**, le potentiel de télétravailleurs et de tiers-lieux, la dimension économique, les déplacements, la qualité de vie (23 indicateurs).

Cet outil fournit avant tout une aide à la décision, en préliminaire à toute autre démarche.

La promotion d'un tel outil auprès des employeurs est essentielle: s'ils peuvent visualiser les gains offerts par le télétravail, ils mettront d'autant plus facilement en œuvre des démarches en ce sens. **En complément, le CGET a créé le site Teletravailler.fr afin d'informer et permettre une meilleure appréhension du télétravail par toutes les parties concernées.**

Le Plan national de déploiement du télétravail s'insère dans une mutation plus générale promue par l'État. La DGAFP sera associée à ce mouvement à travers un nouveau bureau chargé de soutenir les dynamiques de changement et d'innovation.

Par ailleurs, le Plan France Très Haut Débit prévoit le déploiement de la fibre optique ou de l'ADSL sur l'ensemble du territoire à l'horizon 2022, avec l'intervention d'opérateurs publics et privés, et grâce à des subventions de l'État et des Régions.

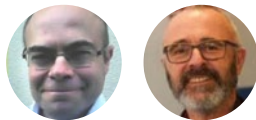
Les territoires de l'ancienne région Nord-Pas de Calais devraient être couverts d'ici à 6 ans (fibre optique à 95 %), grâce à un investissement d'un milliard et demi d'euros. Dans ce même cadre, l'État a élaboré un plan de résorption des zones blanches de la téléphonie mobile. L'observatoire France Très Haut Débit délivre des informations actualisées sur l'éligibilité de chaque commune en matière de très haut débit: cette donnée peut donc être prise en compte dans le choix des sites pouvant accueillir des tiers-lieux.





la modélisation de l'impact du télétravail sur 3 territoires de SCoT

D'après les interventions de Pascal Rassat (Citica) et Philippe Baudouin (Idate)



www.citica.com / www.idate.org

CADRAGE GÉNÉRAL

Le maillage territorial des tiers-lieux doit faire l'objet d'études préalables permettant de concevoir des projets en adéquation avec les publics (profils, attentes) et les territoires (besoins, capacités).

Après avoir mené des études exploratoires sur les territoires métropolitains de Lyon, Strasbourg et Toulouse, les cabinets Citica et Idate ont été sollicités par la Mission Bassin Minier pour réaliser une étude sensiblement similaire sur trois SCoT de l'ancienne région Nord-Pas de Calais (Artois / Lens-Liévin Hénin-Carvin / Lille Métropole).

Epaulés par le laboratoire de recherche franc-comtois Théma, ils ont engagé ce travail fin 2016, et l'ont restitué sous forme cartographiée, en insistant sur la notion d'intensité, de dynamique, plus que de chiffre.

Cette étude se base sur un certain nombre d'hypothèses macro (une évolution progressive, logique et attendue du télétravail en France, et sa répartition entre domicile et tiers-lieux), et non sur des hypothèses

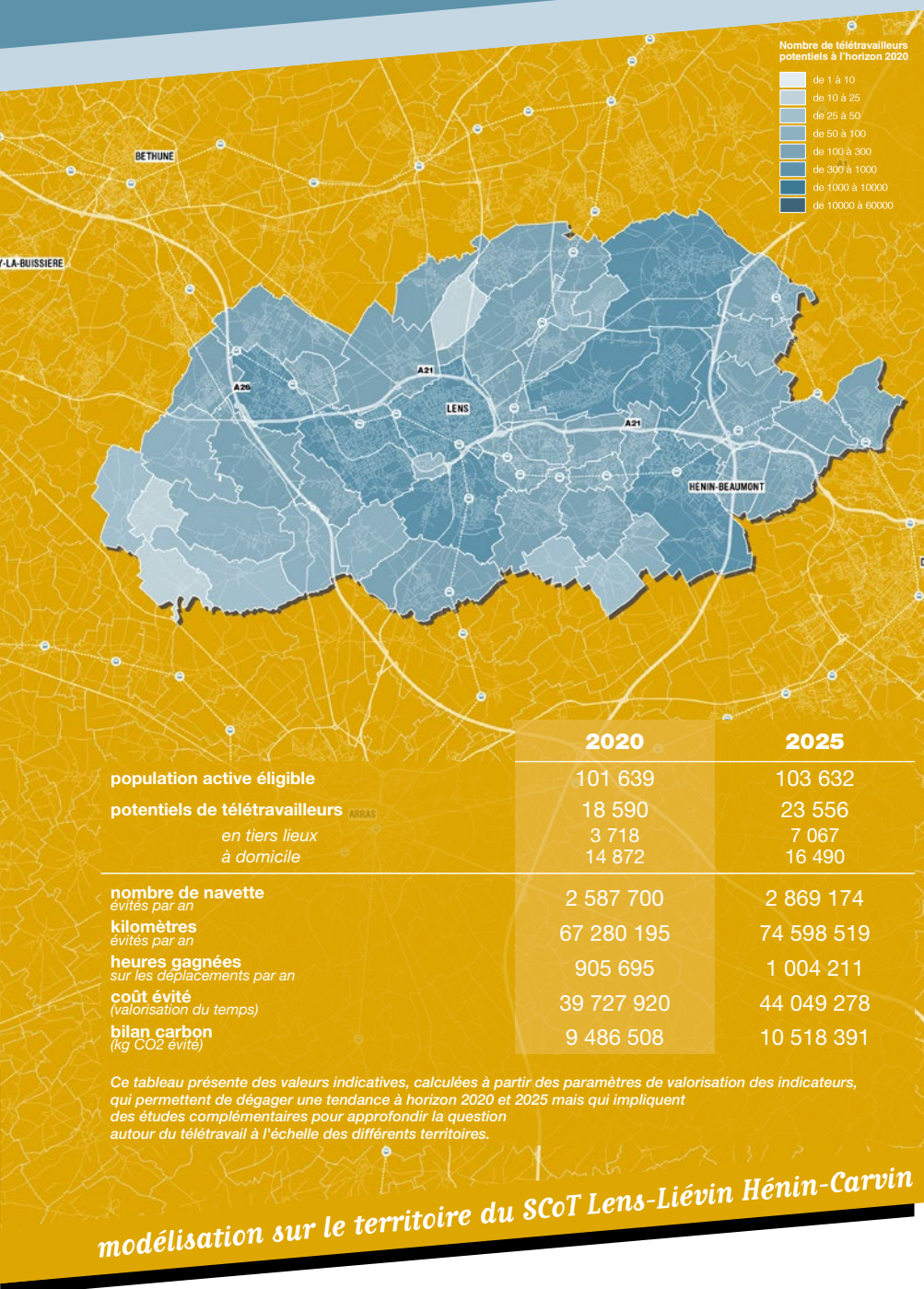
d'études de marché. Pour la mener à bien, les consultants ont croisé différentes données relatives :

- à la **mobilité**, en couplant deux bases Insee, l'une sur la mobilité professionnelle des individus (MOBIPRO Insee), et l'autre sur la population active par catégorie socio-professionnelle (CSP) à la commune (Base Insee Emploi – Population active). Cela a permis d'analyser, commune par commune, les flux liés à la mobilité pendulaire domicile-travail pour les CSP dites « éligibles » (hors ouvriers, agriculteurs et retraités). Deux couches ont ainsi été superposées : une approche mobilité et une approche emploi-population. Ce travail fin a permis d'observer les flux des résidents travaillant dans leur commune de résidence / dans une autre commune du département / dans une commune d'un autre département, d'une autre région ou à l'étranger ;
- aux **tiers-lieux existants**, c'est-à-dire les tiers-lieux publics, les lieux privés, les centres d'affaires et les EPN, de manière à faire ressortir les territoires bénéficiant d'ores et déjà de tiers-lieux Cette

analyse a montré que la très grande majorité des tiers-lieux correspondait à des EPN qui pour rappel n'avaient pas vocation première à être des espaces de télétravail ce qui implique de qualifier leur capacité à se positionner sur ce type d'offre nouvelle ;

- à la **couverture Internet**, afin de vérifier si une collectivité intéressée pour accompagner une telle initiative dispose du niveau de débit nécessaire pour accueillir des télétravailleurs, et de voir si comment cette contrainte peut être dépassée ;

- aux **nœuds de mobilité**, et en particulier aux implantations de gares SNCF. Gares & Connexions, filiale de SNCF Mobilités qui regroupe des compétences diverses pour rénover et développer les 3 000 gares du réseau ferré français en partenariat avec les collectivités locales, mène en effet une réflexion pour proposer des espaces de type tiers-lieux dans certaines gares. Cette réflexion peut s'étendre aux aires de covoiturage qui, en tant que lieux permettant à des intermédiaires de se retrouver, pourraient être intégrées à la réflexion.



Le potentiel en télé-travailleurs

Le modèle appliqué a été développé pour le CGET.

Il a vocation à qualifier la demande potentielle en télétravail traduite sous la forme d'une intensité de cette demande.

Pour cela, le modèle s'appuie sur plusieurs hypothèses :

- La prise en compte d'un taux de télétravail pondéré cible de 24% de la population active totale en 2025 avec une montée en charge progressive entre 2015 (14%) et 2025 (19%). Ce taux de télétravail pondéré cible a été déterminé par observation croisée de plusieurs études/enquêtes menées au plan national et européen.

- 4 catégories de CSP éligibles : « Artisans, commerçants, chefs d'entreprise », « Cadres et prof. Intellectuelles sup. », « Professions intermédiaires » et « Employés ».

- L'application d'une table de probabilité d'exercice du télétravail pour les 4 catégories de CSP éligibles.

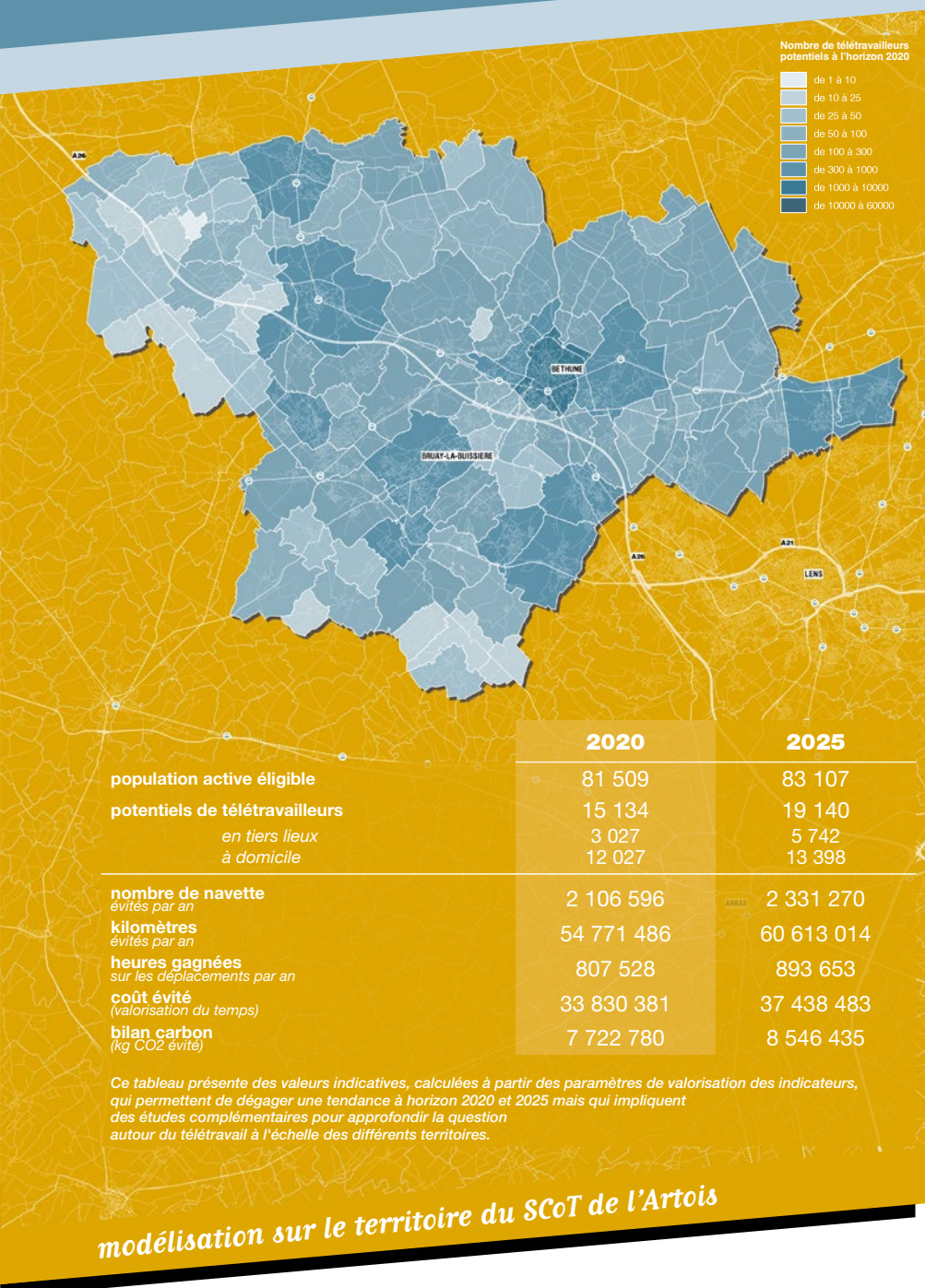
- La traduction des résultats du modèle en classe d'intensité de la demande, qui permet de faire ressortir les communes pour lesquelles la demande potentielle est plus importante ce qui permet de cibler a priori des communes ou territoires à potentiel de manière à pouvoir engager des actions spécifiques pouvant conduire à la mise en place effective du télétravail.

Cette synthèse réalisée à l'échelle des départements du Nord et du Pas-de-Calais permet d'estimer entre 125 000 et 130 000 le nombre d'actifs potentiellement concernés par le télétravail. Les consultants ont complété ces données avec un modèle de prise en compte de la demande potentielle.

Ainsi traduit sous forme d'intensité, ce potentiel se révèle important dans certaines communes mais quasi-nul dans d'autres. L'analyse établit un lien assez direct entre bassin de population, bassin d'emploi et potentiel de télétravail.

Ce travail permet aussi d'observer l'évolution de cinq indicateurs macroéconomiques de déplacements :

- le nombre évité de navettes pendulaires,
- la distance évitée,
- le temps annuel gagné,
- le coût total évité,
- le bilan carbone.



Paramètre de valorisation des indicateurs

87 jours

Le nombre annuel de jours de navettes évitées pour un télétravailleur (sur la base d'un forfait cadres de 217-218 jours avec une proportion de 2/5 travaillé à distance)

26 km

le nombre moyen de kilomètres parcourus par navette (un télétravailleur évite 2 navettes par jour télétravaillé)

21 mn

le temps moyen d'un trajet domicile travail

84,4 centimes

le coût énergétique moyen du kilomètre

22 centimes

le coût d'entretien d'un véhicule au kilomètre

0,07 centimes

le coût du CO2 émis par kilomètre

21,2 euro

le coût par heure du travail (sur la base des salaires nets horaires des cadres et professions intermédiaire)

10% en 2015

15% en 2020

30% en 2025

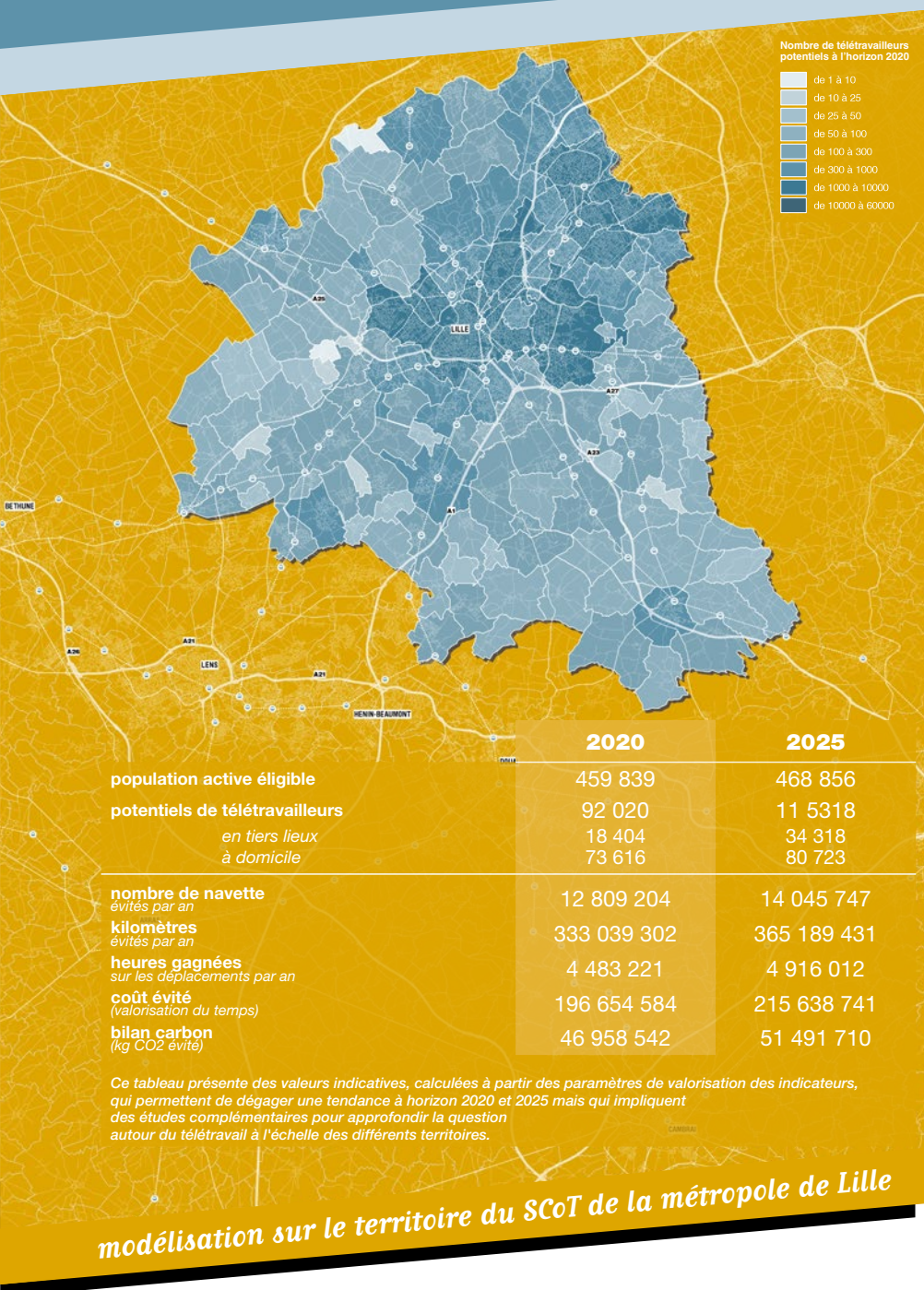
taux de télétravailleurs salariés parmi les télétravailleurs en tiers-lieux

TROIS SCOT AUX RÉALITÉS ET POTENTIELS DIFFÉRENTS

La demande potentielle sur la totalité du **SCoT de Lille Métropole** est déjà de forte intensité. En plaçant le curseur sur la période 2020-2025, le scénario permet d'évaluer de 92 000 à 115 000 le nombre de télétravailleurs potentiels (artisans, commerçants et chefs d'entreprise, professions intermédiaires, cadres et professions intellectuelles supérieures, employés), pour une population active éligible de 460 000 à 470 000 personnes. Les cinq indicateurs macroéconomiques affichent des résultats assez conséquents

eux aussi, témoignant de l'importance des variables utilisées. Le croisement des différentes données fait par exemple ressortir des communes pouvant présenter un potentiel intéressant pour la mise en place d'un tiers-lieu: Comines, Orchies, Seclin, Wambrechies. Quant à la dimension transfrontalière, elle peut servir d'amorce pour aller plus loin, mais elle doit être définie de manière spécifique.

Le **SCoT de l'Artois** présente un visage différent, avec une intensité de la demande potentielle plus faible mais aussi plus diffuse, et des nœuds de mobilité et des tiers-lieux moins nombreux. Ici, le poten-



SYNTHÈSE

Cette étude permet, en partant d'une échelle large, d'analyser les territoires les plus porteurs pour le déploiement du télétravail et des tiers-lieux. Elle **constitue une base pour objectiver les choix d'implantation et analyser leur impact, et met en évidence quelques communes offrant un potentiel intéressant.**

Ces propositions demandent toutefois à être affinées et confrontées à l'intérêt et la volonté, localement, d'avancer en ce sens. Cette première approche peut être complétée par l'ajout d'autres « couches » de variables, telles que les surfaces immobilières publiques ou privées disponibles, les agences bancaires ou postales existantes, les éléments issus de plans de mobilité, les aménités (positionnement des crèches, commerces, services publics, etc.). Enfin, il est possible de travailler à une échelle plus réduite (EPCI, communes).

Cette méthode pose surtout les bases d'une stratégie territoriale liée au télétravail et aux tiers-lieux. La Région Hauts-de-France possède encore peu de tiers-lieux par rapport à d'autres régions, et doit déterminer quel type de développement privilégier : soit, comme en Nouvelle-Aquitaine, opérer un maillage de l'ensemble du territoire afin d'installer des tiers-lieux au plus près des habitants, soit faire le choix d'implantations en corrélation avec le tissu local.

Aujourd'hui, certains tiers-lieux existants ne sont pas forcément bien positionnés : l'accès pour le travailleur ne devrait pas dépasser le quart d'heure depuis son domicile. L'enjeu est aussi économique et social : la recréation d'une dynamique d'activité pour des territoires confrontés à des difficultés, la mutualisation de services pour les citoyens en zone urbaine.

La réflexion peut intégrer les agences d'urbanisme, comme cela s'est passé en Aquitaine en 2008, où celles-ci se sont emparées du sujet et demeurent aujourd'hui encore très concernées.

La question du type de lieu à investir ou à créer est essentiellement fonction de la cible et des besoins de la cible : ce sont des variables à prendre en compte au niveau micro, qui déterminent des configurations différentes. **Dans ce paysage assez protéiforme, il est essentiel de définir précisément l'objectif que l'on recherche derrière le tiers-lieu en tant que tel.**

tiel de télétravailleurs est estimé de 15 000 à 19 000 entre 2020 et 2025. Quelques communes présentent un intérêt certain, mais un examen plus approfondi doit être effectué afin d'examiner leur marché et les services qui pourraient être proposés.

Doté d'une population active éligible un peu plus nombreuse, le **SCoT de Lens-Liévin Hénin-Carvin** offre lui aussi une demande potentielle moins concentrée, évaluée de 18 500 à 23 500 entre 2020 et 2025. Les sites existants sont un plus nombreux, mais l'étude doit être affinée afin d'appréhender dans quelle mesure ils pourraient être mobilisés pour proposer une offre de service en tiers-

lieu. Certaines communes présentent des profils intéressants : Avion, Courrières, Harnes, Hénin-Beaumont, Lens, Liévin.

Quelles stratégies pour les collectivités ? Enseignements et perspectives issus de l'étude

L'étude permet d'aborder la question du modèle économique des tiers-lieux

Une distinction entre les différents types de lieux.

La mise en évidence de plusieurs modèles économiques, en fonction du lieu d'implantation, des fonctionnalités proposées, du type de gestionnaire...

La question de l'échelle territoriale adaptée à chaque stratégie.

Les finalités possibles des tiers-lieux.

Différents enseignements ressortent de ces travaux

Des flux domicile-travail importants, favorables au télétravail.

Un réel potentiel de télétravailleurs (à domicile ou en tiers-lieu).

Un réseau existant d'espaces numériques de travail à valoriser.

L'émergence de tiers-lieux privés (coworking), plutôt centrés sur les grands pôles urbains du territoire.

Des nœuds de communication présentant un intérêt pour le télétravail et les tiers-lieux.

L'identification de « communes à fort potentiel ».

La nécessité de conforter cette étude technique et macro par une approche plus qualitative et ciblée.

Cela dessine un certain nombre de perspectives pour les territoires

Répondre aux aspirations des indépendants, sensibles aux nouveaux modes de travail (les « capter » en partie avec les projets actuels de tiers-lieux, renforcer le maillage, notamment dans les zones hors des pôles urbains majeurs)

Engager une démarche autour de quatre axes complémentaires :

- Promouvoir le télétravail à la fois dans le secteur public et le secteur privé.
- Développer l'offre de tiers-lieux.
- Fédérer et animer l'écosystème territorial « télétravail et tiers-lieux ».
- Soutenir des projets exemplaires et capitaliser sur les retours d'expériences.

Construire une démarche d'accompagnement autour de :

- L'analyse de la demande.
- Les modèles de tiers-lieux (urbain, péri-urbain, rural).
- La structure de portage et d'exploitation.
- L'apport des collectivités.

TRAVAILLER AUTREMENT
POUR VIVRE MIEUX

Tiers-Lieux

photographie 2016

*l'exemple de la région
Nouvelle-Aquitaine*

tierslieux@nouvelle-aquitaine.fr

**D'après l'intervention d'Eugénie Michardière
(chargée de mission Tiers-Lieux / Télétravail / E-santé,
au sein de la délégation Numérique de la Région Nouvelle-Aquitaine)**

www.nouvelle-aquitaine.fr



Issue de la fusion des anciennes Régions Limousin, Poitou-Charentes et Aquitaine, la **Nouvelle-Aquitaine** est la région française la plus vaste. Elle est **confrontée à des enjeux forts en termes de :**

- **mobilité et déplacement domicile-travail :** cela concerne quotidiennement un million de personnes, dont 80 % ont un temps moyen de transport d'au moins une heure, c'est-à-dire un temps non-travaillé source de fatigue, de tension et de pollutions ;
- **maintien d'activités en banlieue rurale.**

Cela s'inscrit dans un **contexte plus global de changement du rapport au travail, qui se caractérise notamment par la possibilité de travailler partout et tout le temps, et par le développement du mode projet, à distance et en réseau.** Le numérique crée de nouveaux rapports, liens et activités.

En 2012, l'ancienne Région Aquitaine a lancé un premier appel à manifestation d'intérêt (AMI) «pour un numérique de proximité», destiné à financer le lancement d'opérations dans cinq domaines : Le télétravail et les tiers-lieux, la e-santé et les réseaux de santé professionnels, la numérisation de contenus valorisant les

cultures des territoires, les groupements d'acteurs économiques ruraux, et enfin la détection, l'accompagnement et les expérimentations. Cette initiative a permis de repérer les tiers-lieux existants et de créer un réseau qui, dans un second temps, s'est structuré sous la forme d'une coopérative (SCIC).

Les retours d'expériences dressent un panorama passionnant et complexe, dans lequel chaque tiers-lieu est unique mais qui, tous ensemble, recouvrent de nombreuses activités.

Leurs utilisateurs sont principalement des entrepreneurs individuels et des associations. Viennent ensuite les télétravailleurs, les entreprises de moins de dix salariés, les étudiants et stagiaires, les artistes. Et, plus marginalement, les demandeurs d'emploi, artisans, retraités, agriculteurs...

Si la centralisation des tiers-lieux est forte sur la Gironde, ils se répartissent sur tout le territoire régional.

La Région a défini **six critères pour caractériser ces tiers-lieux :** l'ouverture à tous les types de **professionnels** (salariés, indépendants de tous secteurs), la **flexibilité de l'offre** (de location), son

accessibilité (notamment abordable financièrement), **l'accueil humain, l'accès au numérique et la gouvernance collective**, c'est-à-dire l'implication des utilisateurs dans la conception, l'animation et la programmation du lieu.

Dans ce cadre, les collectivités sont encouragées à donner une impulsion (amorçage) ou repérer des initiatives, mais sans les gérer en direct car les tiers-lieux doivent s'inscrire dans une perspective d'équilibre économique. Elles peuvent les accompagner, notamment en phase de lancement, en délivrant des subventions, en mettant à leur disposition des locaux ou en les aidant à gagner en visibilité et en professionnalisation, ou à s'organiser en réseau.

En parallèle, la Région a soutenu le développement du télétravail dans les PME-PMI d'Aquitaine et son action se poursuit notamment aujourd'hui avec le soutien à la transformation numérique. Cette évolution a induit une réflexion sur les pratiques au sein même du Conseil régional.

Avec l'aval des syndicats, une expérimentation de télétravail en domicile et en tiers-lieux a été menée avec vingt agents de la collectivité, dont le bilan s'est avéré positif

pour les managers comme pour les salariés. Un groupe de travail s'est constitué au sein de la nouvelle Région afin de lancer une campagne de recrutement d'une centaine de nouveaux télétravailleurs et leurs managers, avec pour principal critère de sélection l'éloignement en temps entre le domicile et le lieu de travail. L'initiative devrait se concrétiser à la rentrée 2017, sur une base deux à trois jours télétravaillés par semaine.

Si l'arsenal technique et juridique est au point, les managers manifestent encore une certaine réticence à autoriser le télétravail. Le développement du simulateur d'impacts du télétravail par le CGET fait partie des axes imaginés pour assurer sa promotion. Disponible en ligne, il peut être rempli en quelques minutes et propose des livrables quantitatifs et qualitatifs.

PERSPECTIVES

En 2016, un nouvel appel à manifestation d'intérêt pour le numérique a été lancé à l'échelle de la nouvelle région Nouvelle-Aquitaine, l'objectif étant de passer de 150 tiers-lieux aujourd'hui, à 300 en 2020. Cet AMI a permis de soutenir 14 tiers-lieux (à hauteur de 30 % en moyenne pour la région Nouvelle Aquitaine), pour un montant total de 800 000 euros, soit une moyenne de 56 000 euros par projet. Ce sont des lieux mixant tous les statuts et publics (acteurs du numérique, de l'ESS,

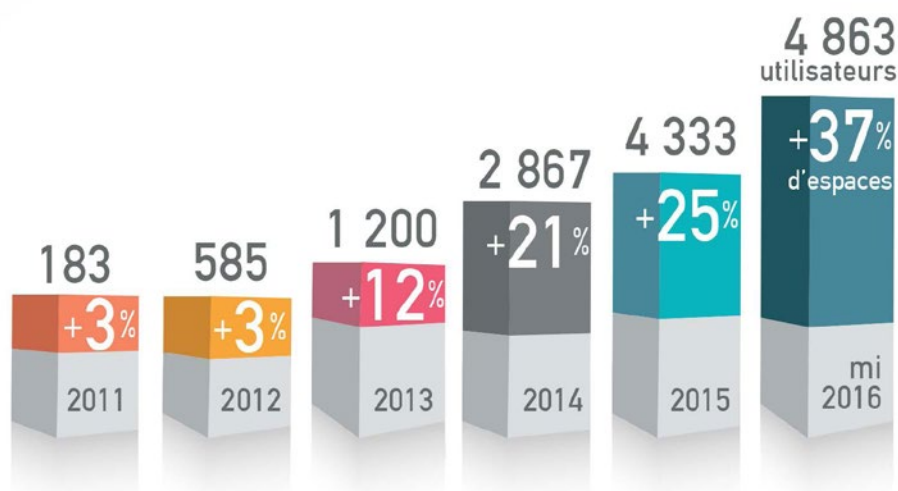
particuliers...), abordables financièrement, flexibles. On y privilégie l'accueil et la médiation entrepreneuriale.

Les utilisateurs des tiers-lieux sont essentiellement des entrepreneurs individuels, mais la Région vise le développement du télétravail salarié par le biais de dispositifs incitatifs à destination des entreprises privées.

En juin 2016, Gares & Connexions (SNCF) et la Région Nouvelle-Aquitaine ont lancé un projet d'Open gare, dont la perspective est le développement des tiers-lieux en gares. Les porteurs de projets peuvent être la SNCF elle-même ou d'autres acteurs publics et privés.

Des espaces vacants disponibles ont été recensés dans 33 gares de la Région, et 11 projets d'espaces collaboratifs retenus pour 13 d'entre elles. Les premiers projets devraient voir le jour rapidement. Cette initiative a permis de repérer des lieux disponibles, mais aussi des structures associatives et des porteurs de projets directs parmi ceux qui n'ont pas été sélectionnés. Cette base de données pourra être mobilisée sur de futures initiatives.

Fréquentation en nombre d'utilisateurs & évolution du nombre de tiers-lieux en région



Les tiers-lieux en Aquitaine, état des lieux et objectifs

183 utilisateurs en 2011, 4 863 en 2016, auxquels il faut ajouter 62 000 personnes accueillies lors d'événements en 2015

90 % des utilisateurs ont un temps de trajet inférieur à 20 minutes
32 % d'entre eux fréquentent le lieu pendant 1 à 2 ans
23 % de 6 mois à 1 an
17 % de 3 à 6 mois
14 % moins de 3 mois
13 % plus de deux ans

94 % considèrent qu'ils dynamisent le tissu économique local

72 % des lieux développent des relations régulières avec le voisinage et les associations locales

92 % des lieux sont occupés par les habitants
84 % accueillent les nouveaux habitants
56 % accueillent des entrepreneurs nomades

71 % sont des espaces de co-working
22 % des FabLab ou ateliers
7 % des lieux hybrides

52 % des lieux ont un modèle associatif
20 % sont des entreprises privées
12 % sont portés par des collectivités
12 % sont des groupements de privés
5 % ont un modèle public-privé

45,5 % se situent en zone urbaine
36,4 % en zone rurale
18,2 % en zone périurbaine



Coworking + FabLab : travailler autrement

D'après l'intervention d'Emmanuel Duvette
(président de Pop Place)

www.pop.eu.com



APERÇU HISTORIQUE ET CULTUREL

Le premier espace de co-working est né à San Francisco en 2005, à l'initiative de développeurs informatiques. Il s'est inspiré du modèle des hackerspaces, apparus en 1995 aux débuts d'Internet, tels que «c-base», à Berlin. Depuis, les espaces de type co-working et FabLab ont essaimé dans le monde entier, y compris sur le continent africain, les moyens requis étant abordables.

En 2016, on recensait 10 100 espaces de co-working dans le monde, dont 402 en France et 22 en Hauts-de-France. Quant aux FabLab, on en dénombre 115 dans l'Hexagone et 549 à travers le monde. Un tiers-lieu peut être le prolongement d'une communauté qui s'est d'abord constituée autour d'un projet, avant de se développer et de se structurer. **Ces espaces sont fortement imprégnés par une culture numérique marquée par des logiques de faire-tester-expérimenter, de capacitation, mais aussi d'erreur.**

On peut y venir avec une idée, et trouver les ressources nécessaires pour passer à l'étape projet, puis la compétence qui va permettre d'aller plus loin. Les FabLab en particulier permettent de prototyper rapidement. Au plan économique, deux modèles prédominent : un modèle autofinancé à 100 % grâce à l'activité générée par le lieu, et un modèle subventionné, dont les ressources proviennent principalement de la collectivité publique.

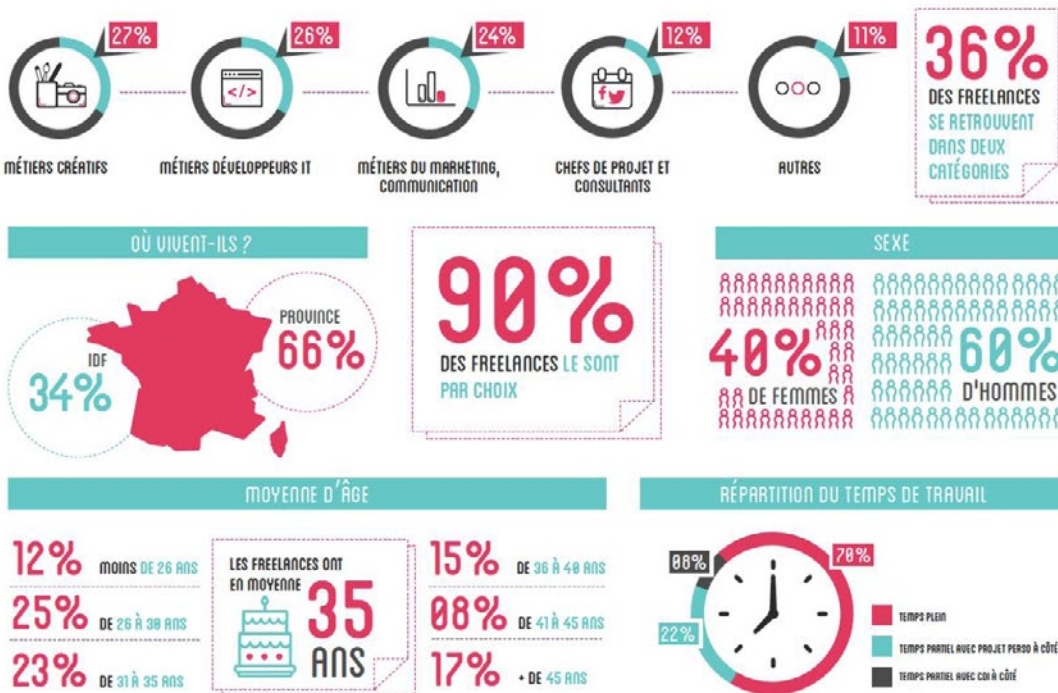
Les principaux coûts sont liés aux charges de locaux et de personnel. En dehors de la dimension monétaire, **les tiers-lieux reposent sur une logique de valeur générée par les activités qui se développent entre leurs membres.** On retrouve cette logique dans la gouvernance de ces lieux, **où l'intérêt individuel est nécessairement lié à l'intérêt commun.** Cette approche est intrinsèque au fonctionnement du lieu.

PROFILS ET USAGES

Les tiers-lieux accueillent majoritairement des travailleurs indépendants (53 %) et des entrepreneurs individuels (14 %). Ces utilisateurs exercent des métiers créatifs (27 %), liés au web et au développement (26 %), ou au marketing et à la communication (24 %). 36 % des travailleurs freelance se retrouvent dans deux catégories. 60 % des utilisateurs sont des hommes âgés en moyenne de 35 ans. Ils viennent y chercher la rencontre d'autres personnes, un espace flexible adapté à une activité irrégulière, le développement de leur réseau professionnel, le partage de connaissances, et plébiscitent la simplicité des infrastructures, le faible coût, la liberté et l'intimité. A l'écart de la culture numérique, l'attente du salarié télétravaillant en tiers-lieu est un peu différente.

Il y cherche d'abord un environnement social de proximité lui permettant de ne pas être isolé – ce qui peut aussi rassurer son employeur. Par ailleurs, le tissu social proposé en tiers-lieu est différent de celui de l'entreprise et permet de créer des colla-

UNE COMMUNAUTÉ



borations plus choisies. Certains salariés se sentent d'ailleurs plus proches, parfois, d'une approche de type « entrepreneur ». Enfin, si l'idée de « communauté » est a priori secondaire pour un salarié, on peut aussi la voir comme un réseau de compétences pouvant lui être utile. A l'inverse, intégrer des salariés peut permettre à une communauté fonctionnant de manière autonome – voire dans une bulle – de s'ouvrir et voir plus loin. Dans tous les cas, les choses se font dans la durée.

UNE DIVERSITÉ D'ENJEUX POUR LES TERRITOIRES

Les exemples du collectif « Je travaille au vert » (deux espaces de co-working rural, à Mons-en-Pévèle et Orchies) et de La Station (à Saint-Omer – cf. page suivante), illustrent le rôle que peut jouer une collectivité dans la mise en place d'un tiers-lieu. Dans le premier cas, la communauté de communes de Pévèle-Carembault a insufflé une dynamique en organisant la rencontre entre des acteurs existants (Catalyst, Coroutine) et des utilisateurs potentiels, les premiers accompagnant ensuite

les seconds dans la mise en œuvre d'un projet indépendant.

Dans le second cas, la communauté d'agglomération du Pays de Saint-Omer a réalisé une étude à partir de laquelle le lieu a été prototypé, en s'appuyant sur une communauté déjà active (Pop Place) qui a défini les principes de fonctionnement. **L'un des principes clés est de faire du « sur-mesure » sur chaque territoire, en privilégiant une logique d'accessibilité: plus un tiers-lieu est accessible, plus il sera fréquenté.** Cet impératif touche à une question d'aménagement de l'espace urbain ou périurbain autour de ces lieux. En milieu rural, un tel projet peut permettre de plugger d'autres services (point relais, Amap, etc.) et de développer un lieu de vie. De manière symétrique, une entreprise peut gagner à proposer un hébergement mutualisé et des prestations de services à des publics nomades, dans une logique qui profite aux deux parties, l'entreprise et le co-worker.



La Station, pôle éco-numérique en gare de Saint-Omer

D'après l'intervention d'Aurélien Brietz (directeur du Numérique pour la Communauté d'Agglomération du Pays de Saint-Omer)

www.ca-pso.fr



La Communauté d'agglomération du Pays de Saint-Omer (CAPSO – 105 000 habitants) est issue de la fusion de 4 intercommunalités le 1er janvier 2017. Ce territoire a subi le choc industriel de manière décalée, dans les années 2000. Les acteurs du territoire se sont mobilisés pour retrouver une perspective forte et solidaire, avec un grand projet urbain orienté vers les services et le numérique.

La CAPSO a imaginé un **projet de tiers-lieu dédié à la médiation numérique** baptisé «La Station», au sein de la gare de Saint-Omer. Ce projet **comporte 3 axes : urbanistique, économique, mais aussi éducatif**, Saint-Omer occupant une place importante en matière d'enseignement scolaire et universitaire en Hauts-de-France. Ce pôle gare sera doté d'un espace de co-working au sein d'un «cube» de 1 020 m² répartis sur deux niveaux, de deux espaces de FabLab (300 m²), et d'une «halle de l'innovation» (750 m²), ainsi qu'un incubateur/accélérateur avec (co)location de bureaux ou d'espaces favorisant la créativité. Une conciergerie permettra de fournir des services aux utilisateurs des lieux, aux voyageurs et aux habitants du quartier. Plus classiquement, le lieu proposera un espace de mobilité et des commerces du quotidien ainsi qu'un pôle petite enfance pour compléter l'offre

de service. Le projet prévoit différents «parcours» avec des accès différenciés suivant les usages.

Un «pavillon préfigurateur» a été installé devant la gare en juin 2016 afin d'expérimenter auprès des usagers une offre d'activités et services, avant leur intégration de manière raffinée au pôle gare, une fois celui-ci réhabilité. Un nouveau parking silo connecté à la gare complétera l'offre du pôle de mobilité douce, et redonnera à celle-ci une place centrale, en connexion également avec le centre-ville via une passerelle installée à l'été 2017. Cela contribuera à la redynamisation d'un quartier actuellement en voie de renouvellement. L'objectif est de construire une centralité et de redonner du sens à cet espace urbain. **Plus globalement, le projet ambitionne de recréer toute une chaîne de valeur permettant de faire de Saint-Omer une ville résiliente et inscrite dans la troisième révolution industrielle.**

Le succès est déjà au rendez-vous. Alors que ses promoteurs visaient un objectif de 300 visiteurs par mois, le pavillon préfigurateur en a attiré 500 en moyenne, sans baisse d'affluence. En correspondance avec l'esprit du projet, le lieu est en lui-même un espace de prototypage en perpétuel mouvement : horaires, mobilier,

configuration des lieux, etc., changent au gré des besoins et nécessités. La formulation juridique elle-même n'est pas encore arrêtée : la cohabitation de différentes fonctions exige de trouver un mode souple de gestion. Un accompagnement est prévu afin de trouver la meilleure formule.

La gare devrait être inaugurée à l'automne 2019. Dans l'intervalle, une nouvelle livraison marquera, tous les six mois, le renouveau du lieu. **L'ambition est aussi d'essaimer le concept dans différents centres-bourgs de l'agglomération, avec de «mini-Station» (tiers-lieux de type co-working ou FabLab) conçues comme des lieux de sociabilité, de convivialité, qui seront connectées entre elles et avec la Station centrale.**



Nos valeurs

la coopérative Coopconnexion à Lens

Un de nos objectifs est de pérenniser l'emploi.

LE IDEAL

Un entrepreneur-salarié se consacre entièrement à son activité dans se soucier de la gestion administrative, financière et comptable.

LE PARTAGE

Un espace de coworking est à disposition des entrepreneurs, des travailleurs indépendants ou des télé-travailleurs afin de favoriser la collaboration.

D'après l'intervention de Jonathan Civel (chef de projet de la coopérative d'activité et d'emploi CoopConnexion)

www.coopconnexion.fr



En 2014, quelques personnes se sont réunies autour de Luc Maroni, ingénieur-expert en ESS, animées par la volonté de créer un projet structurant sur le territoire, sous la forme d'une coopérative d'activité et d'emploi (CAE). Une étude de faisabilité a été réalisée de février à octobre 2016, au cours de laquelle une soixantaine de porteurs de projet ont été rencontrés afin de recenser leurs besoins en accompagnement et formation. Dans une CAE, les porteurs de projets sont autonomes et responsables de leur activité, tout en bénéficiant des avantages du salariat. Ils bénéficient d'un accompagnement individuel et collectif et ont la possibilité, après 3 ans d'activité, de devenir sociétaires de la coopérative, ce qui leur permet de participer aux décisions qui la concernent.

A l'origine, le projet prévoyait uniquement un accompagnement individuel et collectif des entrepreneurs-salariés de la coopérative, mais les échanges avec eux ont fait émerger l'envie et le besoin d'un lieu leur permettant de se retrouver et échanger. De là est né l'idée d'un espace de co-working ouvert à tous, mais qui permette d'échanger et de mutualiser certains services, pour les entrepreneurs et les indépendants en particulier. La volonté est de créer un lieu pour tous et pour chacun, avec des espaces de

travail et de réunion, mais aussi des zones plus calmes, un bureau permettant aux entrepreneurs de la coopérative de recevoir leur clientèle, et un espace 3D.

Cet espace sera opérationnel dès mai-juin 2017. Les réflexions engagées avec les porteurs de projets incitent aujourd'hui à ouvrir d'autres tiers-lieux. Une personne va se focaliser sur le développement de ces différents lieux.

Quels engagements et perspectives des collectivités en région Hauts-de-France en matière de développement du télétravail et de tiers-lieux ?

INTERVENANTS

Olivier Gacquerre

Vice-président en charge des Territoires intelligents, du Développement des usages numériques et de la Transition énergétique de la Communauté d'agglomération Béthune-Bruay Artois Lys Romane, et maire de Béthune
www.agglo.bethunebruay.fr / www.ville-bethune.fr

Sébastien Plihon

Mission Ville numérique, Métropole Européenne de Lille
www.lillemetropole.fr

Alexandre Desrousseaux

Chef de projet Innovation numérique, Région Hauts-de-France
www.hauts-de-france.fr

Les échanges et présentations des différents intervenants à la journée, comme le fait que, ce même jour, un séminaire autour des mêmes questions soit organisé par le CGET, ne laissent pas de place au doute : **le télétravail et les tiers-lieux sont des tendances fortes qui marqueront l'évolution du travail ces prochaines années.** La France et les pays du Sud de l'Europe prennent en marche le train lancé par les pays du Nord du continent il y a plusieurs années déjà. Un mouvement s'esquisse, dont certaines régions sont les têtes de pont. La région Hauts-de-France n'est pas en reste : si la dynamique est récente, elle est en plein essor et le volontarisme de la puissance publique est prégnant. Comment les collectivités s'emparent-elles de ce défi, et quel rôle jouent-elles dans sa traduction concrète ?

Cette situation spécifique **croise un certain nombre d'enjeux plus globaux : l'avènement de l'ère numérique, la mutation du travail, mais aussi la transition écologique ou les questions d'aménagement du territoire.** Affronter ces évolutions, les prendre à bras le corps plutôt que les subir, peut contribuer à la redynamisation de l'ensemble du territoire régional. Invitant à « constater l'évolution de ce qui se passe autour de nous », autour notamment du numérique et des nouveaux usages auxquels il ouvre, Olivier Gacquerre estime qu'« une nouvelle économie peut se créer ».

Cela s'inscrit dans une évolution profonde du travail. « Je crois que la relation classique du travail est terminée. Il faut revenir à la confiance et à la mission. » Le télétravail y a toute sa place. Celui-ci combine un certain nombre d'avantages collectifs (flux de circulation, pollutions...) ou individuels (confort de vie, économies...). « **Si on peut éviter aux gens de dépenser trop de sous à se déplacer tout en polluant moins, tant mieux!, lance Olivier Gacquerre. Mais le travail à domicile n'est pas forcément l'avenir. On a besoin d'autres lieux.** »

TÉLÉTRAVAIL ET TIERS-LIEUX EN RÉGION HAUTS-DE-FRANCE : QUELS ENJEUX ?

Le territoire des Hauts-de-France offre un visage particulier : une population frappée de plein fouet par la désindustrialisation, des poches de précarité, mais aussi des métropoles dynamiques et l'ouverture sur l'Ouest, le Nord et l'Est de l'Europe, qui laissent présager un potentiel important en matière de développement économique.



Tiers Lieux du Numérique

Le réseau des tiers lieux numériques des Hauts-de-France

Une aide pour doter les territoires de lieux pour stimuler l'innovation numérique



Une action de la feuille de route numérique des Hauts-de-France : www.hautsdefrance.fr/nouvelle-feuille-de-route-numerique/

Ces lieux tiers sont de plus en plus plébiscités. «Sont-ils souhaitables ? Oui! Y en a-t-il partout ? Non!», lance Alexandre Desrousseaux. Or, «**si l'on veut réduire le déplacement des gens qui font du pendulaire, il faut que les centres de télétravail soient là où ils vivent**». Cela contribue en outre à «recréer de la proximité, qui semble nous échapper de plus en plus», et à «garder ces jeunes qui, sortis de formation, (...) ont besoin d'un lieu pour les accueillir», reprend Olivier Gacquerre. Les collectivités sont en première ligne face à cet enjeu qui, d'un côté, met le doigt sur certains manques ou problèmes, et de l'autre constitue une opportunité pour agir autrement. Au sein des intercommunalités, note Olivier Gacquerre, «on fait beaucoup de choses, mais on a du mal à se mettre en lien».

Pour le maire de Béthune, il faut s'appuyer sur deux jambes: «la transition énergétique à l'ère post-carbone, (...) et l'arrivée du numérique, de la robotique, de l'intelligence artificielle. Avec ces deux jambes, on a repensé le projet de la ville», indique-t-il. Mais cela dépasse parfois les prérogatives des collectivités. Olivier Gacquerre pointe «le poids de la réglementation en France. Il faut nous en libérer un peu et nous laisser expérimenter autre chose.» De même, cela dépasse le strict cadre institutionnel régional.

Si l'élaboration d'une stratégie régionale est nécessaire, «il est difficile d'avoir une stratégie cohérente de développement du travail qui soit cantonnée aux frontières administratives, sans tenir compte de la façon dont vivent les habitants», en particulier dans un territoire transfrontalier.

DIFFÉRENTES MODALITÉS D'ENGAGEMENT

Les exposés des trois intervenants permettent d'appréhender comment chaque collectivité, selon sa nature et ses compétences, peut agir pour impulser et/ou accompagner le mouvement. Convaincu que «les sujets liés au numérique ne sont pas réservés qu'aux grandes villes» et que «l'on peut accompagner le changement plutôt que le subir», Olivier Gacquerre a pris ses fonctions avec l'intention de promouvoir une démarche de smart city, et la volonté «d'entrer dans de nouveaux usages avec le numérique» pour «aller plus loin, au-delà de nos process et services».

Adeptes de la théorie des petits pas, il a souhaité lancer «une démarche collective et inclusive sur la commune» fondée sur la «notion de territoire intelligent, pour aller plus loin dans l'aménagement du territoire». Tous les leviers sont bons à saisir, tels que la médiathèque de Béthune qui, dotée de Wi-Fi, peut accueillir ces personnes.

Mais c'est insuffisant et de nouveaux projets s'imposent. A Béthune, une portion d'un centre commercial qui n'est plus viable va ainsi accueillir des activités de formation, un FabLab, un «repair café», un espace de co-working. Le modèle économique reste à construire, mais cette dimension n'inquiète pas l' élu. «C'est un lieu-ressource et je veux qu'on démarre.

Est-ce qu'on rentrera dans une forme «coopérative», je l'espère, mais d'autres formes de coopération vont arriver (...) grâce à l'économie sociale et solidaire qui fait naître des choses intéressantes.» Et, à Bruay-la-Buissière et Béthune, deux éco-quartiers actuellement en chantier pourront accueillir des tiers-lieux: à Béthune notamment, un bâtiment conçu de façon modulaire permettra de se «développer progressivement», en fonction des besoins.

La question des moyens est posée mais, affirme Olivier Gacquerre, «quand il y a une volonté, (...) quand on a bien pensé les choses, il y a des financements». Surtout quand le projet rencontre le succès avant même d'être sorti de terre. «Ça fonctionne, il y a de la demande. (...) Des start up occupant des locaux pas adaptés (...) vont se réunir sur un lieu où il y aura des synergies et des échanges.» Dans tous les cas, insiste l' élu, «**il ne faut pas attendre du monde économique qu'il ouvre les portes seul. (...) Nous, puissance publique, devons ouvrir des portes dans un mode expérimental.**»

L'action de la **Métropole européenne de Lille (MEL)** «s'inscrit dans la même dynamique», explique Sébastien Plihon. Avec le soutien du Feder (Fonds européen de développement régional), la métropole a adopté en juin 2016 une stratégie digitale qui «**permet de repenser l'action publique sur le territoire**, c'est-à-dire comment expérimenter de nouvelles façons de mener des projets, d'expérimenter, d'être sur des lignes de crête juridiques et administratives (...) pour essayer ensuite sur le territoire».

L'un des premiers dispositifs a été le lancement d'un appel à projets «tiers-lieux», dans le cadre de la stratégie digitale de la

JE VOUS ACCORDE VOTRE
TÉLÉTRAVAIL ... LE WEEKEND
ET EN SOIRÉES



Michel Szlczak (<http://michalweb.free.fr/>)



métropole. L'enjeu est important, car s'il « y en a beaucoup dans le centre urbain, en particulier à Lille, il y en a beaucoup moins sur le reste du territoire », ce qui pose des problèmes en matière d'aménagement du territoire. Il s'agit aussi d'ouvrir ces lieux sur la ville et ses habitants. Certains tiers-lieux « ne nous ont pas attendus pour exister » et ont constitué un réseau d'interconnaissance mutuelle, Catalyst, où ils « mutualisent un certain nombre de pratiques et d'outils pour aller plus vite et pour gérer leur lieu de façon plus efficace ». Or l'acteur public « doit s'adresser à tout le monde ».

Afin de donner accès à la ressource produite par les tiers-lieux, la collectivité a choisi de travailler avec eux main dans la main, et « monté un dispositif de cinq sessions de co-design pour dessiner ensemble l'appel à projets « tiers-lieux » ». Celui-ci, doté d'une enveloppe de 150 000 euros pour la première année, comporte quelques critères qui doivent amener ces lieux à s'ouvrir, mutualiser leurs travaux et surtout les documenter, afin de les partager et d'accroître l'impact social des initiatives sur le territoire.

Au niveau régional, la question des tiers-lieux est également en plein déploiement, non sous l'angle du télétravail,

mais « par la porte de derrière, par la porte des outils numériques, (...) sous l'angle «aménagement du territoire», sous l'angle «créativité» », explique Alexandre Desrousseaux. Cette action fait partie d'un sous-axe « Développer un réseau de tiers-lieux numériques », dont **l'objectif est le développement dans les territoires d'agences du numérique ayant pour fonction « l'hybridation de FabLab, de co-working, de télétravail ponctuel, de l'accompagnement de porteurs de projets, de médiation ».**

Le soutien financier de la Région doit permettre à chaque intercommunalité du territoire régional, même en milieu rural, de se doter d'un tel lieu. Les espaces existants, y compris les EPN, pourront également bénéficier de ce soutien s'ils développent une activité de type FabLab ou co-working, mais toujours dans l'idée « d'une progression plutôt qu'une barre à atteindre ».

La Région travaille par ailleurs, en articulation avec la MEL, à un projet de « hauts-lieux du numérique », sous la forme d'une aide au démarrage et d'une prise en charge dégressive des salaires liés à l'animation. **L'ambition de la Région est d'inciter les territoires, dont les projets numériques sont « rarement cohérents entre eux », à « se doter d'une stratégie numérique**

territoriale », d'un « écosystème numérique cohérent », qui « permettra aussi le télétravail ponctuel ». Mais cette ambition « nécessite beaucoup de transversalité ».

DES COLLECTIVITÉS TOURNÉES VERS L'EXPÉRIMENTATION ET VERS L'AVENIR

Les collectivités se mettent en ordre de bataille pour relever les défis. « Les jeunes sont dans le partage, l'usage, la solidarité, et dans le temps présent. C'est un choc culturel qui est venu marquer le projet de la collectivité. » La nécessité d'être en phase avec ces évolutions a eu des répercussions en interne, où prédominaient des méthodes de travail en silo. « Il a fallu démonter et remonter l'organigramme », relate Olivier Gacquerre. **Une nouvelle culture est en marche, qui laisse aussi la place au risque.**

Ainsi l' élu reconnaît-il ne pas avoir peur de « lancer l'ouverture et la location de ces murs, quitte à assumer le modèle économique s'il n'est pas équilibré au départ, parce qu'avec toutes les demandes que j'ai, je sais que je n'aurai pas de mal à remplir ces 300 m². C'est une réponse d'opportunité (...) dans un quartier où

40 % de la population a moins de 25 ans. **Il y a une attente pour des lieux de rencontre, d'échange, de connexion.** » La MEL concède pour sa part une « modalité d'intervention un peu lourde », avec un Conseil de Métropole qui se réunit quatre fois par an. Cela n'empêche pas l'action, le principe essentiel étant, pour Sébastien Plihon, d'avoir une « logique d'ouverture » consistant à « rendre visible, documenter ce qui est fait. C'est la seule contrainte. »

Un autre principe est de rester ouvert à toutes les possibilités, en se saisissant des différents leviers et opportunités qui se présentent. A Béthune, des échanges avec certaines entreprises suggèrent de possibles collaborations sur la question des tiers-lieux. Orange Business Services a ainsi proposé à la collectivité la signature d'une convention pour construire des offres communes à partir des besoins et modes d'évolution identifiés sur le territoire.

L'entreprise Colas propose de son côté de tester à Béthune une nouvelle offre de services, co-construite, tournée vers le numérique. « Je ne sais pas si on en fera l'acquisition, mais je veux dire par là que nos territoires sont pertinents », précise Olivier Gacquerre. La question du devenir des EPN est également posée. Ceux-ci peuvent constituer une base pour des tiers-lieux, à condition de sortir du prisme de la médiation numérique grand public et d'évoluer vers des tiers-lieux numériques. « On va accompagner certains EPN vers des réflexions pour faire évoluer ces dynamiques de médiation, remettre à plat la médiation, la question des lieux, la ques-



tion des usagers dans le numérique », précise Alexandre Desrousseau.

Pour Corinne Créquit, directrice de la Prospective et des Financements extérieurs à la Communauté d'agglomération du Douaisis, le télétravail et les tiers-lieux doivent être intégrés à une réflexion sociétale plus large, relative notamment au retour à l'emploi des femmes, au chômage des seniors ou encore à la précarité énergétique. **Pour Olivier Gacquerre, le tiers-lieu est avant tout un moyen.** « Ces lieux seront ce qu'on veut en faire » et, en l'occurrence, ils peuvent par exemple être la « première porte de service public » pour effectuer certaines démarches dématérialisées. En ce sens, ils sont « des outils d'inclusion, qu'il faut faire évoluer en fonction de l'évolution de nos problématiques ». L'élu invite donc à « les concevoir comme un tremplin social, mais pas dans un modèle fermé ». Observant la tendance des citoyens à « consommer les élus », il revendique le fait d'être « dans un mode d'expérimentation », sans avoir forcément « de réponse sur ce que sera demain ».

Julien Boidin, en charge du programme local de développement économique à l'Agence de développement et d'urbanisme de la Sambre, déplore quant à lui qu'au sein de nombreuses collectivités, le télétravail ne soit pas un sujet, « alors qu'elles sont les premières à sensibiliser sur le sujet ». A la MEL, le Bureau des temps a lancé « un groupe de travail pour en parler », annonce Catherine Ganter, mais la façon d'avancer fait l'objet de débats entre l'administration et les organisations syndicales. « On a lancé une expérimentation en 2017, mais on n'a pas encore de vision très claire sur comment y arriver. »

Plus confiant, Alexandre Desrousseau affirme que l'on « va y aller progressivement. (...) On commence à dire que certaines antennes pourront devenir des bureaux pour des personnels nomades. » Pascal Rassat se veut lui aussi optimiste. D'après ce qu'il peut observer, « beaucoup de personnes sont en télétravail dans la fonction publique aujourd'hui ».

Soulevant la question du travail en mobilité, Julien Boidin pense qu'il est possible « d'organiser le télétravail au sein même des transports ». Au plan technique, la chose semble faisable. « Le Wi-Fi va se déployer ces prochaines années sur les lignes à grande distance », déclare Philippe Baudouin. Alexandre Desrousseau

assure que cela viendra aussi sur les lignes régionales, même si la perspective est moins intéressante pour les opérateurs privés, car moins rentable.



Sur un plan juridique, Pascal Rassat affirme que « certains employeurs acceptent de compter le travail dans les transports dans le temps de travail ». Catherine Ganter rappelle cependant que le télétravail est l'objet d'une contractualisation, laquelle doit stipuler le lieu où l'on va s'exercer ce télétravail. En outre, le télétravail « est un régime régulier », et en tout état de cause « le télétravail dans le train n'est pas légalement reconnu comme du télétravail ». Elle invite à avancer en priorité sur « le « vrai télétravail », pour que la pratique soit mise en place et proposée. Si l'on déroge trop par rapport aux textes de loi, il sera encore plus compliqué de le faire passer dans les organisations. » Concluant la table-ronde, **Alexandre Desrousseau ne doute pas de l'avènement du « réseau HD partout. Mais quand viendra ce jour, « le vrai luxe, ce sera la déconnexion ».**

Conclusion

Catherine Bertram

Directrice de la Mission Bassin Minier

« **J**e vous remercie d'avoir participé à cette journée. Vous étiez une centaine de personnes, avec une grande richesse géographique dans les territoires représentés, où les sujets de mobilité ont donné lieu à des réflexions sur le télétravail et les tiers-lieux.

Corinne Crequit a rappelé que la précarité énergétique liée au logement ou à la mobilité est au cœur de nos préoccupations. Si ces questions sont bien connues, peu d'initiés ont autant de connaissances que ceux qui sont intervenus. Les sujets sont multiples, et les problématiques différentes.

La journée a été riche. Peut-être avon-nous beaucoup embrassé, mais mal étreint certains sujets, car certaines pistes ont été peu ou pas traitées, mais le sujet est vaste.

M. Laget a donné des éclairages sur le cadre juridique et sur les mesures que prévoit le Plan national de développement du télétravail, qui sont autant d'opportunités en matière de mesure de pilotage, d'animation, de valorisation, mais aussi d'observations à mener au plan national, et de création de simulateurs d'impacts pour aider à la décision. Le modèle développé par le CGET a montré, à l'échelle des SCoT qui ont été étudiés, le potentiel indéniable de télétravailleurs, à domicile ou en tiers-lieux.

Cela souligne la nécessaire transversalité sur ce sujet en termes économiques, immobiliers, mais aussi de mobilité, de développement durable et de qualité de vie. La Mission Bassin Minier doit, en partenariat avec le CGET, poursuivre cette réflexion et interroger ces enjeux avec les agglomérations intéressées, voire à une échelle territoriale plus fine. M. Laget a rappelé les opportunités de coopération qu'il nous faut saisir pour mettre en œuvre ce plan national.

M. Gacquerre, maire de Béthune, que nous remercions, moi et ma présidente, Cathy Apourceau-Poly, d'avoir bien voulu participer à nos travaux, a évoqué cet après-midi la difficulté de « séquençer la vie ».

Nous sommes allés de l'aménagement du bureau, c'est-à-dire la « cellule souche », jusqu'à l'échelle de la ville. Nous avons vu que la « ville intelligente » n'est pas réservée à la Métropole européenne de Lille, et qu'une ville de 26 000 habitants pouvait aussi se lancer. On a aussi vu des tentatives à grande échelle, en Région Nouvelle-Aquitaine, mais aussi bien sûr dans cette Région des Hauts-de-France qui nous est chère, en passant bien sûr par l'agglomération et les pôles métropolitains, qui désormais sont eux aussi des espaces de coopération sur ces sujets importants.

On a exploré les différentes briques – mais des briques souples et malléables – du parcours des usagers des tiers-lieux, avec parfois des actions d'utopie urbaine ou, quasiment, de phalanstère collectif, où l'on invente, où l'on crée, où l'on suit tout un parcours de la germination jusqu'à l'installation, la consolidation, dans un esprit de communauté durable ou éphémère.

On a surtout vu, car chaque lieu est unique et tient compte de nombreuses spécificités, qu'il n'existe aucun modèle en matière de tiers-lieux, et que ceux-ci peuvent se développer de manière identique en zone rurale, périurbaine, ou en cœur urbain.

Dans ce contexte mouvant, empreint de changement, j'ai perçu l'enjeu – et c'est toute la complexité – de créer une sorte d'écosystème territorial pour manier les leviers du changement. Territoires, universités, recherche et entreprises constituent un creuset extrêmement important en matière d'activités et



de publics. Cela révolutionne notre rapport culturel au travail, mais aussi le management de projet, pour pouvoir accompagner ces démarches.

Pour finir, je voudrais remercier les acteurs, M. Laget du CGET, ainsi que les partenaires qui nous ont accompagnés dans l'étude, qu'il s'agisse des agglomérations, des communautés de communes, de la MEL, de la Région, ou encore de l'Ademe. Je remercie MM. Rassat et Baudouin pour leur tâche d'animation et de préparation soignée de cette journée.

Je remercie aussi l'équipe du 9-9bis pour son accueil dans ce très beau lieu qui deviendra peut-être un jour un tiers-lieu.

Je remercie enfin l'équipe de la Mission Bassin Minier, en particulier Laurent Duquenne.»



Mission Bassin Minier Nord - Pas de Calais

Carreau de Fosse du 9-9bis
 Rue du Tordoir - BP 16
 F 62 590 OIGNIES
 Tél. +33 (0)3 21 08 72 72
www.missionbassinminier.org



Commissariat
 général
 à l'égalité
 des territoires

