

TOUR DE FRANCE DU  
télétravail

LIVRE BLANC NATIONAL SUR LE TELETRAVAIL ET LES NOUVEAUX ESPACES DE TRAVAIL

---

**TOUR DE FRANCE  
DU TÉLÉTRAVAIL 2012**

---

# EDITO

## *Ensemble pour encourager l'émergence d'un travail « différent »*

Nous avons organisé en 2012 le Tour de France du télétravail et des tiers-lieux animés par la volonté de sensibiliser le plus largement possible les entreprises et les collectivités publiques aux nouvelles formes d'organisation de travail et aux nouveaux espaces de travail émergents.

A cette occasion, nous avons rencontré les entreprises les plus avancées dans leurs projets de télétravail. Nous les avons invité à témoigner de leurs expériences et à partager leurs savoirs afin de tordre le cou aux clichés et aux idées reçues sur le sujet.

Nous avons également mis en lumière l'émergence des tiers-lieux, ces nouveaux espaces de travail entre bureau et domicile. Ils ont vocation à répondre aux besoins des territoires qui se posent de multiples questions en matière d'usages numériques, de développement de l'attractivité économique ou de soutien à l'innovation.

## *Vers une édition enrichie du Tour de France du télétravail en 2013*

Cette 1<sup>ère</sup> édition du Tour de France du télétravail a été un succès sans précédent : avec plus de 50 partenaires publics et privés réunis et 250 entreprises rencontrées, le sujet a clairement été identifié comme un axe d'innovation et de performance par l'ensemble des parties prenantes : l'introduction du télétravail et du coworking marque définitivement l'avènement d'un tout nouveau modèle de développement pour l'organisation du travail.

Nous avons découvert lors de ces 3 mois passés à sillonner la France, des pratiques en entreprise et dans les territoires à la fois simples et innovantes, qui ont l'énorme

mérite de correspondre à des réalités quotidiennes.. Ce document de synthèse et le site internet dédié [www.tourdefranceduteletravail.fr](http://www.tourdefranceduteletravail.fr) visent à les mettre en avant et à vous inspirer des projets pour travailler (et vivre) autrement.

Pour prolonger ce travail, et répondre aux différentes interpellations reçues tout au long des 10 étapes, nous organiserons en 2013, une 2<sup>e</sup> édition du Tour sur un format enrichi. Les étapes seront plus longues et laisseront plus de place à la formation au-delà du stade de sensibilisation. Des approches thématiques seront favorisées avec l'objectif d'accompagner concrètement des entreprises et d'apporter un soutien - voire du matériel - aux expérimentations de coworking et télécentres.

### *les organisateurs*



### *réalisé avec le soutien de*



# SOMMAIRE

## 01 Vers de nouvelles formes de travail

- |   |    |
|---|----|
| 1. Etat des lieux du télétravail en France en 2012        | 5  |
| 2. Expériences en entreprise et dans la fonction publique | 16 |
| 3. Freins et perspectives                                 | 24 |

## 02 Vers de nouveaux espaces de travail

- |   |    |
|---|----|
| 1. Etat des lieux des tiers-lieux en France en 2012 | 26 |
| 2. Retours d'expérience                             | 31 |
| 3. Freins et perspectives                           | 39 |



VERS DE NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL

01


# ETAT DES LIEUX DU TÉLÉTRAVAIL EN FRANCE EN 2012

Le télétravail se développe au sein des entreprises et des fonctions publiques, porté par :

- L'émergence des technologies de l'information et de la communication (TIC)
- Des attentes grandissantes de la part des actifs (notamment les jeunes générations) pour plus de flexibilité et d'autonomie dans le travail et, la possibilité d'une meilleure conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle

Depuis 2011, de nombreuses études (cf encadré) ont décrit de manière détaillée l'émergence du télétravail et du nomadisme et ses principaux enjeux pour la société française. Les réactions perçues tout au long du Tour de France du télétravail ont confirmé la transition progressive des entreprises vers des organisations du travail plus flexibles mais également les difficultés rencontrées face à la résistance au changement d'un management souvent bousculé par ces évolutions.

## La France comble son retard en la matière

16,7% de la population active travaille en dehors de son bureau plus d'un jour par semaine<sup>1</sup>. La mobilité au travail des actifs français est donc plus élevée qu'il n'y paraît et la France souvent stigmatisée pour son retard sur le sujet semble combler peu à peu ce déficit sur d'autres pays européens précurseurs (UK, Pays-Bas,...) ou encore les États-Unis (voir *les vrais chiffres du télétravail*  ).

<sup>1</sup> Source : LBMG Worklabs - 2011

### ORSE 2012

Etat des lieux des pratiques de négociation sur le télétravail dans les entreprises en France



### CGIET 2011

Perspectives de développement du télétravail dans la fonction publique



### CAS 2009

Le développement du télétravail dans la société numérique de demain



Cela s'explique notamment par la multiplication des expérimentations et parfois de déploiement de programmes de télétravail ou de mobilité. Les retours d'expérience sont nombreux et le télétravail est désormais largement pris en compte dans la politique d'innovation RH voire même dans les programmes de transformation des entreprises.

# ETAT DES LIEUX DU TÉLÉTRAVAIL EN FRANCE EN 2012

## Le cadre juridique a été clarifié en 2012

Le télétravail est entré dans le code du travail en 2012 et sa mise en place est désormais encadré juridiquement dans le secteur public comme dans le secteur privé

2002

Accord Cadre  
Européen

2005

Accord National  
Interprofessionnel

2012

Loi Warsmann et Loi Sauvadet qui permet  
de cadrer le télétravail dans les fonctions  
publiques de l'Etat



« Le télétravail n'est pas une  
révolution juridique mais une  
révolution sociétale »

Témoignage Lionel Thomasson - Avocat en droit du travail  
(Etape de Saint-Etienne)

Il faut inscrire le télétravail dans un mouvement de société. En cela, l'évolution législative de 2012 était nécessaire pour mettre en lumière le sujet et faciliter le dialogue et la mise en place de manière simple en entreprise...

<http://youtu.be/jHJFxFp0-I>



« Il n'y a plus d'obstacles juridiques liés au télétravail mais souvent une grande inquiétude liée à la méconnaissance du sujet par les entreprises »

Témoignage d'Olivier Fourmann – Avocat spécialisé en droit du travail  
(Etape de Lyon)

Le télétravailleur n'est pas un salarié plus dangereux pour l'entreprise qu'un salarié ordinaire. Il faut simplement prendre en considération les spécificités liées à son statut, notamment l'isolement. Ce n'est dans ce cas pas un problème juridique, mais bien un appel au bon sens du management et une bonne attention RH.

<http://youtu.be/XAz56Mdqe0l>

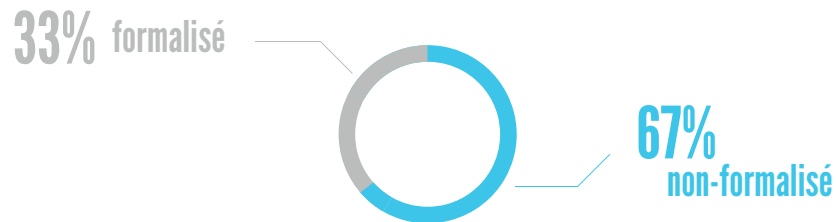


# ETAT DES LIEUX DU TÉLÉTRAVAIL EN FRANCE EN 2012

## Le « télétravail gris » reste la règle principale

### 66% des télétravailleurs sont des télétravailleurs gris

Ils travaillent occasionnellement en dehors du bureau de manière informelle sans contractualisation particulière ni réflexion au niveau de l'entreprise.



Ce type de situation se développe en France, encouragée par le développement de technologies mobiles et le souhait de nombreux managers et DRH de répondre à des besoins ponctuels sans pour autant lancer une réflexion sur l'organisation du travail. Cependant cette absence de cadrage pose des questions aux entreprises sous plusieurs aspects :

- les risques juridiques liés aux risques d'accidents du travail et à la durée de travail du salarié ainsi que son temps de repos ;
- Les risques d'inégalités de traitement entre salariés car en l'absence de cadre clair la décision de travail à distance est uniquement du fait du manager ;
- L'absence de formation des équipes et des managers pour la situation de travail à distance.

Pour répondre à cette situation, plusieurs entreprises font le choix de faire cohabiter programme de télétravail et mobilité afin de proposer des solutions adaptées à l'ensemble des salariés tout en gardant souplesse et maîtrise. Cela se concrétise a minima par un cadrage, une définition claire des travailleurs mobiles : télétravailleurs, nomades, itinérants ainsi que des différentes pratiques et règles à respecter pour chacun.



*« Importance de cadrer sans faire de l'encadrement du télétravail un frein au déploiement des nouvelles technologies et à la liberté des salariés. »*

### Négocier le télétravail permet une contractualisation souple et adaptée aux besoins

Nous vivons un paradoxe en France du fait de vouloir par certains côtés tout encadrer par la loi et par d'autres de souffrir d'une culture de la négociation assez pauvre lorsqu'il s'agit de l'organisation du travail. D'où une lenteur à transformer les organisations pour les adapter au contexte économique et concurrentiel. Le fameux « retard français » en matière de développement du télétravail illustre bien ce phénomène. Nous avons d'une part un développement tout à fait comparable à celui d'autres économies de la mobilité des salariés en dépit d'aspects légaux sur lesquels l'impasse est faite et, par ailleurs une mise en œuvre assez lente du télétravail contractualisé alors que le contexte réglementaire est clair depuis 2005. Mais, la contractualisation suppose l'implication des partenaires sociaux puisqu'il est question d'un « changement » du lieu de travail. Or, ces derniers ont été un frein à l'évolution des organisations pendant quelques années avant de comprendre que le télétravail pouvait être une source d'amélioration des conditions de travail des salariés.



*Nicole Turbé-Suetens, Expert internationale*



# ETAT DES LIEUX DU TÉLÉTRAVAIL EN FRANCE EN 2012

## Quels métiers en télétravail ?

Le rapport du Centre d'analyse stratégique (CAS) en 2009 identifiait près de 50% des métiers comme potentiellement « télétravaillables » à l'horizon 2015. Il est vrai que les barrières techniques disparaissent peu à peu et que toute personne utilisant les TIC et n'ayant pas de présence physique requise pour son travail peut télétravailler, à condition que les processus soient suffisamment dématérialisés.

Les véritables critères de choix et de décision ne résident pas tant dans les métiers exercés que dans d'autres facteurs :

- la capacité et l'envie du candidat télétravailleur à travailler à distance et de manière autonome ;
- le degré de confiance établi entre cette personne et son manager.

En effet, manager des salariés à distance présuppose de les manager par objectif. On passe d'un management du contrôle par la présence (éventuellement avec des outils de contrôle du temps, tels qu'une pointeuse) à un management plus responsabilisant.

C'est ce changement culturel dans les méthodes de management qui, d'expérience, est le plus long et le plus difficile à mettre en place.



# ETAT DES LIEUX DU TÉLÉTRAVAIL EN FRANCE EN 2012

## Quels enjeux pour l'entreprise ?

La majorité des expérimentations du télétravail en entreprise mettent en avant des retours très positifs de la part des employés comme des managers.

Au-delà du taux de satisfaction élevé et de l'amélioration de la qualité de vie, les entreprises constatent souvent une augmentation de productivité ressentie par les télétravailleurs et dans une moindre mesure par leurs managers (voir encadré). Cette évolution est difficile à chiffrer cependant et cela rend difficile l'établissement d'un tableau financier classique autour du télétravail.

Plus largement en l'absence d'optimisation immobilière et de prise en compte financière des effets indirects du télétravail (baisse du turn-over et du taux d'absentéisme, augmentation de la productivité) les entreprises réfléchissent souvent plus en termes de dépenses que de bénéfices, ce qui tend à freiner certains déploiements du télétravail.

Les entreprises semblent aujourd'hui avoir pris conscience de l'utilité de définir des indicateurs permettant d'évaluer l'intérêt du télétravail par rapport aux objectifs stratégiques.

bien-être des salariés  
Productivité  
modernisation de l'organisation du travail  
marque employeur  
optimisation immobilière

## Quel ROI pour l'entreprise ? Etude de l'Université de Stanford & de Citrix

Des chercheurs des universités de Stanford Economics et de la Beijing University Guanghua School of Management ont mis en évidence dans une étude, publiée en décembre 2012, des gains importants de productivité chez les salariés en télétravail. Bien que le périmètre de l'étude et le type de métier soient spécifiques (un tour operator chinois), les résultats sont suffisamment éloquentes pour être partagés.

D'autres études réalisées par la société Citrix, en France et aux Etats-Unis semblent démontrer la même chose : un accroissement de 27% de productivité pour les salariés télétravailleurs.

### En savoir plus

Voir l'étude de Stanford/Beijing



et l'étude de Citrix aux Etats-Unis



# ETAT DES LIEUX DU TÉLÉTRAVAIL EN FRANCE EN 2012

## Usages et craintes autour des technologies mobiles

Face à une évolution des équipements et un usage multi-écrans (PC, tablette, smartphone) personnel et professionnel, l'entreprise doit fournir des outils adéquats et composer avec ses propres contraintes de sécurité, de coûts et de risques. L'émergence et la généralisation du Cloud permet d'avoir un poste de travail virtualisé : chaque employé peut ainsi retrouver en tout lieu les mêmes conditions de travail qu'au bureau. Les entreprises semblent désormais conscientes que l'évolution de ces usages de communication et des modes de travail doivent être accompagnées et non plus freinées. Face à ce constat, les entreprises –services informatiques notamment - doivent mettre à jour leurs politiques de sécurité, s'organiser pour s'adapter au télétravail, et positionner habilement le curseur entre sécurité et flexibilité d'accès et d'usage.

Il s'agit de trouver certes des solutions techniques (sécurisation des terminaux mobiles, accès VPN sécurisé, solutions de gestion de flotte mobile offrant des « applications store »,...) mais également de sensibiliser et former les collaborateurs aux bonnes pratiques de confidentialité en dehors du bureau.

Selon Pascal Ancian, Directeur Domaine Mobiles France et International au sein d'Orange, « La mobilité est désormais une composante incontournable dans la stratégie des entreprises. Elles doivent faire face à l'explosion de nouveaux usages facilités par l'adoption croissante des smartphones et des tablettes ainsi que le rapprochement des sphères pro/perso. C'est une véritable mutation pour les entreprises qui ont besoin d'être accompagnées dans leur choix de solutions sécurisées et d'outils de communications adaptés à leur besoin.»



## Pour aller plus loin

Découvrez aussi le livre blanc « Le dilemme pro/perso et accélération des usages de communication d'Orange Business Services.



# ETAT DES LIEUX DU TÉLÉTRAVAIL EN FRANCE EN 2012

## Quels enjeux pour les télétravailleurs ?

Le nombre de télétravailleur est aujourd'hui suffisamment important pour que l'on puisse généraliser les observations des bénéficiaires du télétravail pour les salariés. Il semble faire l'unanimité auprès de ceux qui l'ont essayé et qui, dans leur très grande majorité, ne souhaitent pas revenir au bureau.

Les télétravailleurs gagnent de l'autonomie dans l'organisation de leur travail, de la liberté et donc, d'une manière générale, une meilleure qualité de vie.

Composante importante de cette satisfaction, les économies de transport domicile-bureau les jours télétravaillés, qui peuvent représenter des sommes et des journées de transports importantes au bout de l'année (voir encadré).

Autre aspect de cette nouvelle organisation du travail, les télétravailleurs gèrent mieux que les autres leurs équilibres vie privée-vie professionnelle, à condition que ce point soit pris en compte par l'employeur au moment de la mise en place du télétravail.



## Le 13e mois du télétravailleur

Le Conseil Général du Lot, dans le cadre de son expérimentation télétravail, a calculé une économie annuelle de 1 593 euros par télétravailleur grâce aux trajets évités. Ce qui fait dire à Anne-Claire Dubreuil, chargée de mission Usages TIC au conseil général, que le passage au télétravail représente une sorte de 13e mois pour le télétravailleur. Même conclusion chez la SSII Steria, où le suivi du programme télétravail par Christian Andrieu - DRH Region Ouest - montre une économie de 1 500 euros et 9 jours ouvrés par salarié (pour une journée/semaine en télétravail) liée à la diminution des transports.

# ETAT DES LIEUX DU TÉLÉTRAVAIL EN FRANCE EN 2012

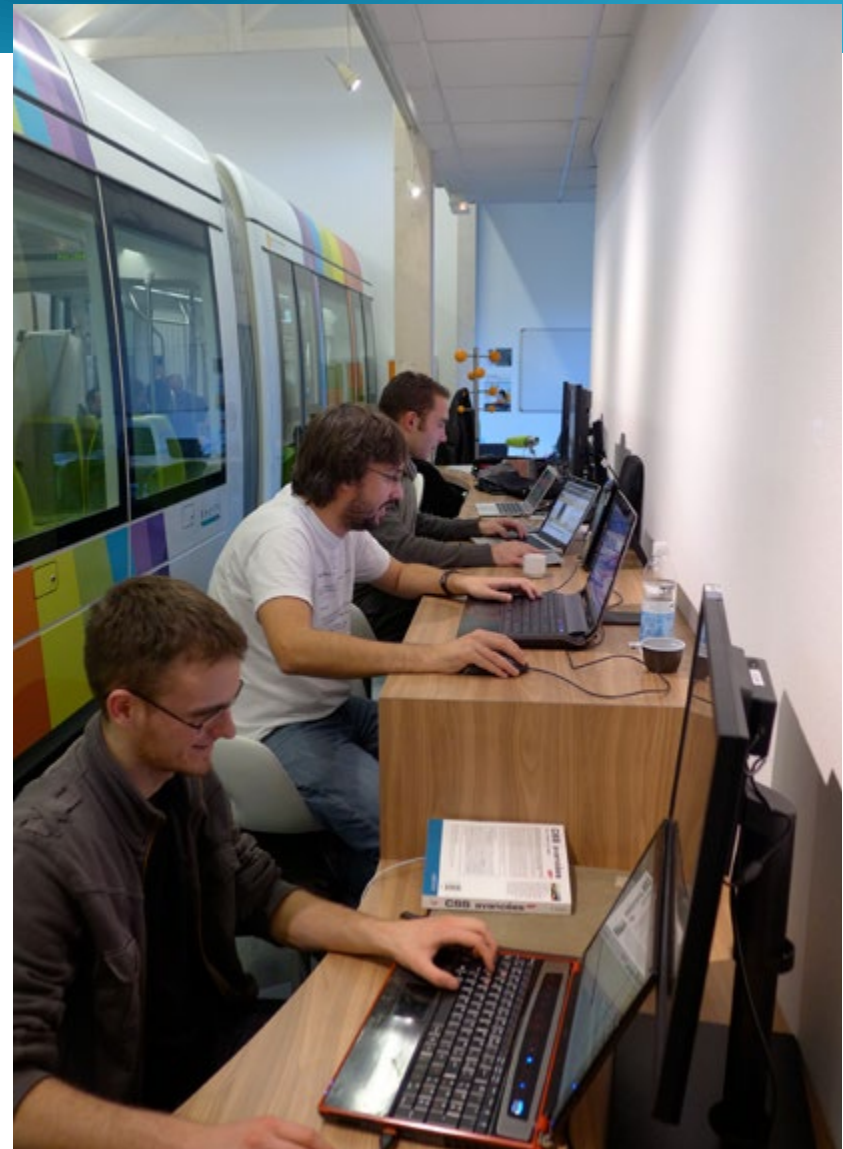
## Des points de vigilance

Le télétravail est souvent vu, à tort, comme une solution miracle aux maux de l'entreprise. Ce n'est pourtant qu'une simple alternative à proposer dans l'organisation du travail.

Cette organisation ne convient pas forcément à tous les salariés d'une entreprise. Tout le monde n'a pas envie de télétravailler et tous n'ont pas l'autonomie suffisante pour exercer leur activité à distance. Il ne s'agit donc pas d'imposer cette situation mais bien de la proposer à des personnes volontaires et reconnues comme suffisamment autonomes. Ce volontariat est d'ailleurs l'un des principes fondamentaux de la loi sur le télétravail.

Pour être couronné de succès, un projet télétravail se prépare et il exige d'être vigilant sur plusieurs points :

- éviter le risque de l'isolement (et de la perte de contact avec le collectif de travail) en limitant le nombre de jours hors de l'entreprise et en faisant des jours sur site des moments tournés vers l'échange et la collaboration ;
- accompagner les équipes dans la mise en place d'un travail distribué et de nouvelles formes de management basées sur la confiance, l'autonomie, le suivi d'objectifs ;
- mettre en place des « rites » pour recréer de la présence virtuelle et des rendez-vous virtuels réguliers dans la journée. Attention, il ne s'agit pas de contrôle mais d'accompagnement.



# ETAT DES LIEUX DU TÉLÉTRAVAIL EN FRANCE EN 2012

## Télétravail et politique handicap

Le handicap est apparu, lors de cette 1ère édition du Tour de France du Télétravail, comme un sujet incontournable dans une politique de travail à distance. Ainsi, nous avons pu découvrir que nombre de politiques de télétravail ont été mises en place dans le cadre de programme d'insertion handicap.

Cette alternative du travail à distance représente, pour les personnes en situation de handicap, une réelle opportunité de renouer avec le monde du travail. Ainsi, plusieurs témoignages ont mis en exergue l'intérêt réel que représente le télétravail pour les personnes handicapées.

L'association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées (L'ADAPT) souligne ainsi que dans le cadre d'handicap résultant d'un accident de vie, le télétravail représente une opportunité sans précédent de maintenir l'activité professionnelle

«Le télétravail nous semble aujourd'hui une piste intéressante et pertinente pour ouvrir une solution supplémentaire vers l'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap, ou non d'ailleurs»

Eric BLANCHET – Directeur de l'Adapt

[www.ladapt.net](http://www.ladapt.net)

Pourtant, l'association du télétravail et du handicap est source de risques certains : « Le handicap engendre de la mise à l'écart » ; « le travail à distance crée parfois un sentiment d'isolement ». L'enjeu essentiel pour l'entreprise sera de ne pas perdre la vocation sociale du travail. C'est pourquoi il est important de trouver l'équation la plus pertinente pour le salarié d'une part, et l'entreprise d'autre part, afin que le lien avec le collectif de travail ne soit pas rompu.



Témoignage de Jean-Baptiste Hibon – fondateur du Réseau humain, télétravailleur handicapé et coworkeur (Étape de Lyon).

<http://youtu.be/UKAMWqslhP0>

# ETAT DES LIEUX DU TÉLÉTRAVAIL EN FRANCE EN 2012

## Impact environnemental du télétravail

L'impact environnemental du télétravail n'a jamais été clairement établi même si l'économie de déplacement laisse penser que le bilan carbone de cette organisation est bénéficiaire. Faute d'études approfondies, le sujet fait encore l'objet de débats que seul un bilan carbone global et public pourrait trancher. Face aux économies de CO2 liées à la baisse des transports apparaissent les émissions complémentaires liés à des déplacements à proximité du domicile et dans bien des cas une utilisation de deux bureaux (siège et domicile). En effet, tant que le télétravail n'atteint pas une masse critique suffisante pour justifier un nouvel aménagement des espaces de bureau et généralement l'introduction d'une politique de « flexdesk », il est courant que le salarié garde un bureau qui est donc partiellement inoccupé. Ceci ne fait qu'augmenter le taux général d'inoccupation des locaux qui se situe en moyenne à environ 40%, si ce n'est plus.

Le télétravail apparaît néanmoins comme une possible solution pour lutter contre l'engorgement des réseaux au moment où les flux de transport augmentent sans pour autant que les infrastructures se développent au même rythme.



Wubbo Siegers - Flickr Commons

*Eric Austruy, chef de projet Mobilité Durable (Entreprise & Mobilité Services)*

« A l'occasion de Plans de Déplacements ou de diagnostics de déménagement, nous observons très souvent des temps de trajet domicile-travail particulièrement longs en voiture et en transport en commun. Les solutions que nous conseillons à nos clients visent à réduire ces temps de trajet, ainsi que les budgets mobilité, l'accidentologie et l'empreinte écologique des transports qui représentent 35% des émissions de CO2 en Ile-de-France.

Le télétravail est souvent proposé parmi les actions prioritaires à mettre en place par les entreprises ou les administrations. Depuis 2012, plusieurs clients en réflexion sur leur déménagement et attentifs à l'émergence régionale de télécentres, nous ont sollicité pour évaluer l'opportunité d'y faire travailler certains de leurs salariés : un déménagement est en effet souvent un moment privilégié de réflexion sur le fonctionnement de l'entreprise et donc sur de nouvelles pratiques de travail. »

# EXPÉRIENCE EN ENTREPRISE ET DANS LA FONCTION PUBLIQUE

## Des grandes entreprises prêtes à passer à l'échelle

Voilà un peu plus de 10 ans que le télétravail se met en place dans les entreprises. En 2012, néanmoins la tendance s'est accélérée – près de 50 % des entreprises du CAC 40 ont mis en place un programme de mobilité ou de télétravail. Cette accélération correspond à la montée en puissance des nouvelles technologies et aux nouveaux usages associés.

Elle est également liée à une forme de maturité sur le sujet grâce aux clarifications juridiques et aux retours d'expérience positifs de plus en plus nombreux. Force est de constater néanmoins que le télétravail dans sa forme cadrée touche encore peu de salariés et ce sont plutôt des pratiques informelles qui se développent (nomadisme notamment).

Quelques entreprises encore peu nombreuses ont décidé de mettre en place des programmes de mobilité qui encadrent toutes ces formes de mobilité (nomadisme et télétravail). Cette dynamique se place dans des processus de transformation plus généraux de l'entreprise où le programme télétravail n'est plus un simple programme d'innovation RH mais bien un outil clé au cœur du changement de l'entreprise et de son organisation.







## « Le télétravail, source de productivité et de collaboration »

Témoignage d'Eric Lonchamp – Directeur Logica CGI

« Le télétravail est une source de productivité pour Logica. Sa mise en place a permis de manière surprenante de renforcer la dynamique de collaboration entre les équipes projet lors de leur regroupement sur site. »

[http://youtu.be/zsTB02Ni\\_SU](http://youtu.be/zsTB02Ni_SU)



Témoignage de Christian Andrieu – DRH du secteur ouest de STERIA

« Malgré une réticence de la hiérarchie au départ, les managers constatent que leurs équipes travaillent très bien à distance. L'expérimentation dans le sud de la France, avec 70 collaborateurs en télétravail, est un véritable succès. C'est pourquoi nous sommes en train de convenir d'un accord avec les partenaires sociaux pour étendre le télétravail à échelle nationale. Partenaires sociaux demandeurs et volontaires, puisque ils ont participé eux-mêmes à l'expérimentation et qu'ils ont constaté que notre objectif premier était bien d'améliorer les conditions de travail.»

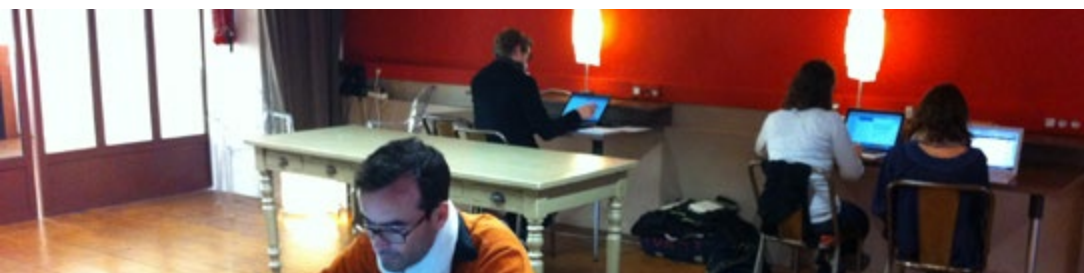
[http://youtu.be/zsTB02Ni\\_SU](http://youtu.be/zsTB02Ni_SU)

# EXPÉRIENCE EN ENTREPRISE ET DANS LA FONCTION PUBLIQUE

## Les PME en plein décalage culturel

Si l'on observe les start-up ou les jeunes entreprises, on constate qu'elles sont complètement connectées, qu'elles sont naturellement flexibles et qu'elles pratiquent naturellement le télétravail, sans toutefois toujours l'encadrer juridiquement.

Une maturité et une agilité numérique qui tranchent radicalement avec les pratiques de la majorité des PME françaises dont les méthodes de travail sont beaucoup plus traditionnelles.

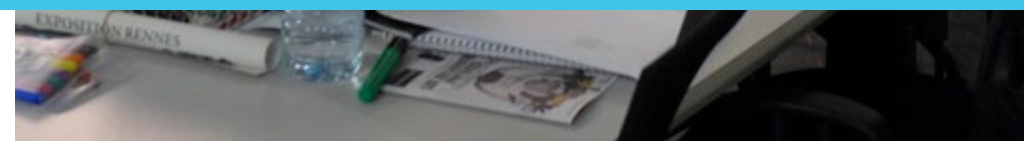


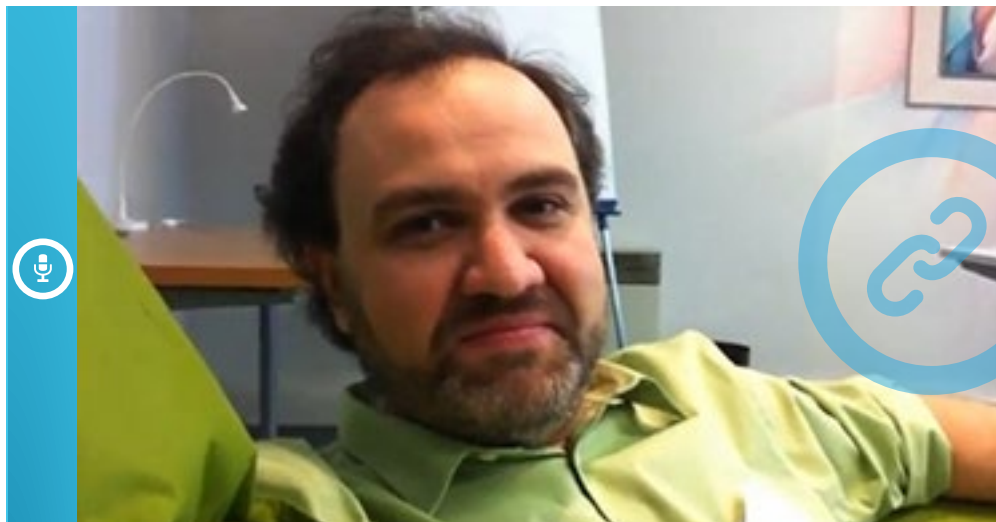
Pour réduire ce fossé, l'ancien secrétaire d'Etat aux PME, Frédéric Lefebvre avait lancé en 2012 le plan « Télétravail et PME » placé sous l'égide de la DGCIS\* de Bercy et de la Direccte. Ce programme est aujourd'hui en phase d'expérimentation dans les régions Basse-Normandie et Alsace.

\*DGCIS : Direction générale de la compétitivité de l'industrie et des services



Plus d'informations sur cette expérimentation :





### Témoignage de Jean-Georges Perrin – Directeur de Greenivory

« Depuis la création de la société en 2007, nous avons mis en place le télétravail. Chacun travaille chez soi, on se contacte par téléphone ou par mail... et l'on se voit une fois par semaine au télécentre de Reichstett. Ce mode de travail permet d'avoir une grande satisfaction des salariés, une assiduité au travail, un environnement de travail agréable et un taux de fidélité important.

Aujourd'hui, nous sommes 15 collaborateurs et ça fonctionne très bien ! »

<http://goo.gl/iY1vc>  
[www.greenivory.fr](http://www.greenivory.fr)



### Olivier Demaegdt – Directeur d'Un toit pour les abeilles

« Nous sommes aujourd'hui 8 salariés, dont 6 télétravaillent. Comme nous nous déplaçons régulièrement partout en France, le télétravail nous permet de choisir notre lieu de vie et notre lieu de travail. Déménager ne veut plus dire forcément quitter son poste : la femme d'un collaborateur a été mutée à Marseille, il l'a suivie, et ça n'a rien changé à notre organisation ! La tendance n'est pas de s'assurer que le salarié travaille, mais de s'assurer que le client est content. La liberté que je donne à mes salariés, ils me le rendent de manière exceptionnelle. »

[www.untoitpourlesabeilles.fr](http://www.untoitpourlesabeilles.fr)



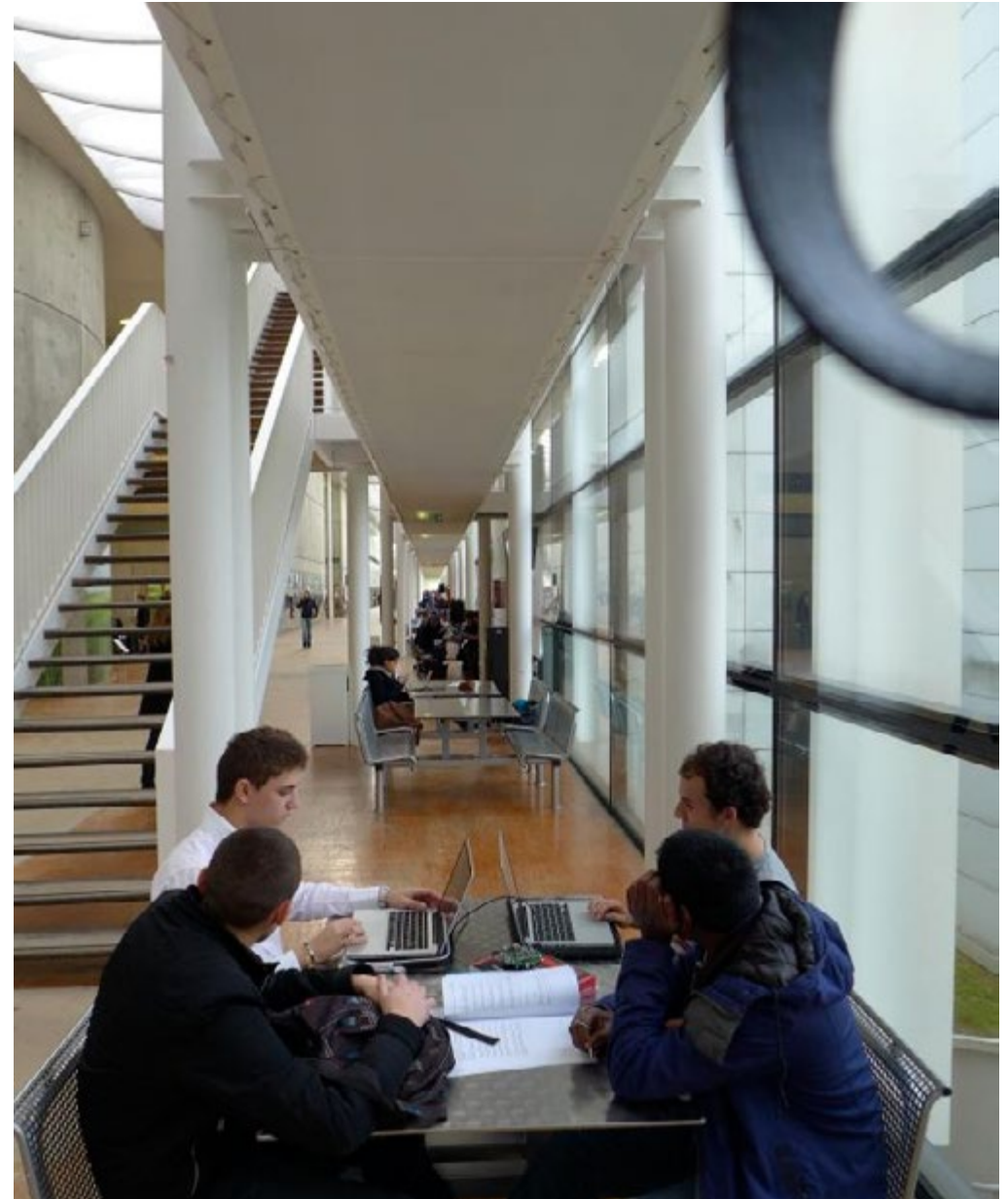
# EXPÉRIENCE EN ENTREPRISE ET DANS LA FONCTION PUBLIQUE

## En expérimentation dans les administrations

Le télétravail est moins développé dans les fonctions publiques que dans les entreprises privées.

C'est dans la fonction publique territoriale et plus particulièrement dans les conseils généraux (Orne, Lot, Finistère, Puy-de-Dôme, etc.) et les communautés d'agglomération (Angers, Strasbourg) que des stratégies de télétravail ont été mises en place. Les méthodologies sont maintenant claires et les bonnes pratiques accessibles aux candidats.

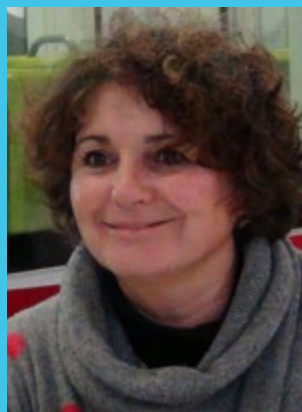
Le cadre légal est défini par l'article 133 de la loi Sauvadet du 12 mars 2012. Plusieurs expérimentations sont en cours, dont celle de Maceo ;organisme de développement du Massif central qui accompagne 11 administrations déconcentrées de l'État dans 5 régions.





## René Cornec – Directeur général des services du conseil général de l'Orne

« Le Conseil Général de l'Orne a mis en place le télétravail au sein de ses équipes fin 2009. Parmi 1385 agents, on compte aujourd'hui 31 télétravailleurs : 16 de catégorie A, 12 de catégorie B, 3 de catégorie C. Un contrat d'engagement et une charte du télétravail en interne permettent de fixer un certain nombre de principes entre les RH, le manager et l'agent. Par exemple, le service informatique équipe le télétravailleur d'outils numériques pour accéder aux serveurs de la collectivité... mais l'agent doit aussi être joignable dans des plages horaires fixes. Depuis 2010, les télétravailleurs du Conseil Général de l'Orne ont ainsi économisé 12,52 tonnes de CO2. »



## Sophie Kotras – Directrice Innovation, Economique, Prospective et International chez Angers Loire Métropole

« Dans le cadre d'une politique de développement durable et d'amélioration des conditions de travail, la ville d'Angers et Angers Loire Métropole démarrent une expérimentation de télétravail. Nous avons lancé un appel à candidature en novembre 2012, et 27 agents volontaires testent les modalités élaborées pour le télétravail depuis. La DRH anime et pilote cette expérimentation, dont les règles ont été présentées aux représentants du personnel. Au vue des métiers au sein de l'Agglomération, nous pourrions envisager jusqu'à 45% des effectifs en télétravail.»



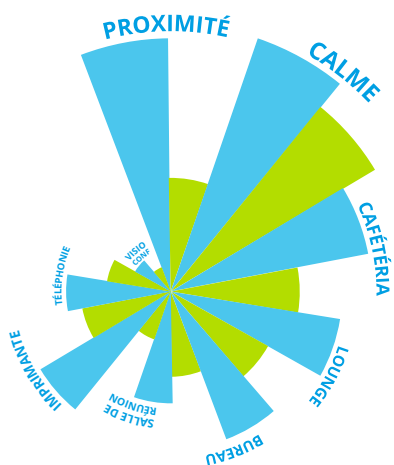
# ET LES INDÉPENDANTS ?

Non concernés juridiquement par le télétravail, les travailleurs non salariés sont habitués à travailler dans divers lieux dont leur domicile car ils n'ont souvent pas de locaux professionnels. Plus que les salariés, ils forment la majorité des utilisateurs des espaces de coworking, qui leur permettent de rompre l'isolement quand ils le souhaitent. Certains y travaillent même de façon permanente.

Ces travailleurs indépendants sont en train d'inventer les nouvelles formes d'organisation du travail et d'aménagement des lieux de travail à la croisée de notions complémentaires comme le télétravail, la mobilité et le coworking. Spontanément, ils inventent de nouvelles formes d'association avec un formalisme léger et une capacité d'adaptation à toute épreuve. Et, comme dans le télétravail salarié, ces nouveaux collectifs de travail informels reposent sur la confiance.

## Quelles attentes de la part des télétravailleurs ?

■ salariés      ■ indépendants

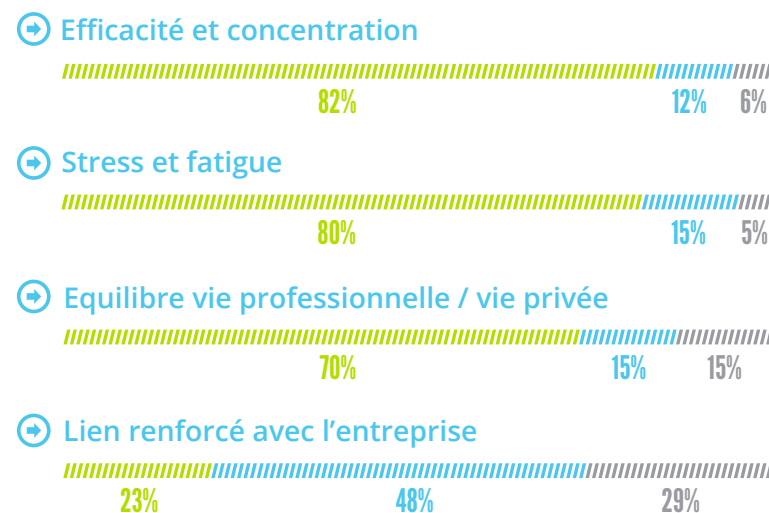


bureau fermé	18,4%	32,5%
salle de réunion	10,5%	23,2%
imprimante	20,4%	32,5%
téléphonie	15,3%	20,9%
visioconférence	6,2%	10,6%
proximité	24,9%	52,3%
calme	53%	58,6%
caféteria	30,3%	43,7%
lounge	27,2%	36,1%



## Des impacts positifs pour les télétravailleurs

■ Positif      ■ Neutre      ■ Négatif

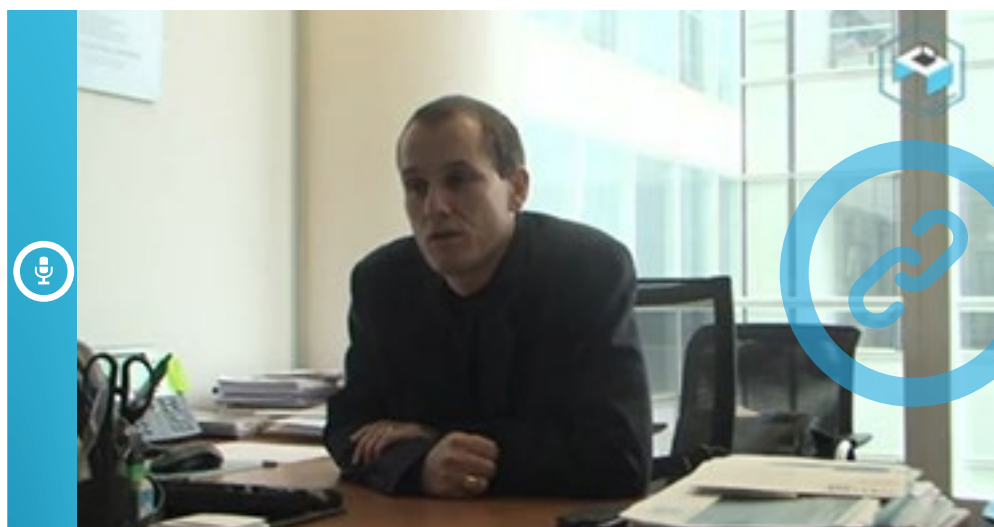




#### Témoignage d'Alexis – salarié en télétravail dans la région rennaise depuis 1 an

« Dans le cadre d'un déplacement géographique, mon métier et mon contrat m'ont permis de télétravailler. J'ai ainsi pu me rapprocher de ma famille et éviter de la fatigue liée aux transports. Il ne s'agit pas là d'un privilège, mais bien d'une confiance entre mon employeur et moi. Je télétravaille soit à domicile, soit dans un bureau satellite où j'y rencontre des personnes aux métiers différents. Je retiens surtout de cette expérience que le télétravail permet de créer du lien et d'avoir une certaine ouverture d'esprit. »

<http://youtu.be/sEgdh-cBzrQ>



#### Témoignage de Jean-Henri – salarié d'une entreprise d'énergies renouvelables

« Habitant aux portes de la Normandie, je parcours 70 km en voiture pour venir travailler à La Défense. Mon poste ayant une certaine autonomie et des outils de connexion à distance, j'organise mon emploi du temps et télétravaille au moins un jour par semaine à domicile. Du moment que les résultats sont là, mon management est favorable à ce mode opératoire. Le travail mobile est une vraie réalité et me satisfait pleinement. »

<http://youtu.be/D8AgS2UjFx0>

# FREINS & PERSPECTIVES

## Le télétravail, un outil de transformation des entreprises

Le télétravail agit comme un révélateur et un catalyseur. Sa mise en place est le prélude à des changements plus profonds au cœur même de l'organisation du travail. Cette évolution est inéluctable parce que liée à l'usage des technologies et aux attentes de plus en plus grandes des salariés.

Pour mettre en place le télétravail, il faut que les dirigeants et les managers acceptent une certaine forme de « lâcher prise », un abandon du management par le contrôle de la durée de présence, au profit, d'un management qui repose sur la confiance, une gestion par objectif sérieuse et un système de mesure des résultats équitable.

Toutefois, beaucoup d'entreprises n'ont pas encore atteint ce degré de maturité et, buttent encore sur des idées préconçues à propos du télétravail.

De plus, il existe des limites pour un passage à l'échelle du télétravail qui pourraient être franchies en faisant de ce sujet un programme d'entreprise et de transformation culturelle.

## Un changement culturel

Pour permettre ces changements il faudra :

- de plus en plus se tourner vers un management par objectif plutôt que présentiel ;
- faire du travail à distance un projet stratégique et non un simple programme RH ; il faudra aborder des sujets globaux d'immobilier, de ressources humaines, de transport et d'usages technologiques ;
- traiter de pair les sujets de la mobilité et du télétravail.

Le développement du télétravail permettra aux entreprises (ou les obligera...) de repenser leurs politiques immobilières pour réfléchir à de nouveaux usages de bureaux internes ou externes, à l'usage de tiers-lieux ou non





# FREINS & PERSPECTIVES

## Entreprise agile et collaborative

Si l'entreprise réussit à implémenter cette culture du changement à chaque étape de ses processus organisationnels, c'est l'ensemble de la stratégie globale qui se verra grandie. On constatera alors les premiers prémices du changement : décroisement de l'entreprise, fin du fonctionnement en « silos », ouverture sur l'extérieur vers les parties prenantes de l'entreprise, travail collaboratif, gouvernance plus participative...

Sur le modèle des travailleurs indépendants, les entreprises pourraient ainsi créer de toutes nouvelles formes d'associations sur la base de plus d'autonomie et de liens plus forts, construits avec les partenaires, clients et fournisseurs. Une approche participative et collaborative qui marquerait le point d'entrée des entreprises dans une dynamique projet-écosystémique.

La stratégie managériale des entreprises sera dans ce sens vouée à évoluer vers un management plus challengeant pour les salariés, basé sur les principes d'autonomie, de prise d'initiative, d'innovation. Le salarié occupe donc une position centrale dans la réussite de ce passage au changement, il devient intrapreneur.

## Bureaux alternatifs

Poussé par la volonté de rapprocher les employés de leurs lieux de travail, nombre de bureaux alternatifs tendent à voir le jour en France. Inscrite dans cette dynamique, la société IBM a développé depuis 1999 un réseau de 7 bureaux satellites en Région parisienne ; plus récemment la SNCF transilien, a créé une toute nouvelle génération d'espaces de télétravail dans des gares de banlieue parisienne à l'attention des salariés travaillant dans Paris.

Un modèle organisationnel gagnant permettant de :

- réduire le flux de voyageurs en période de pointe
- bénéficier de collaborateurs supplémentaires en gare
- Alléger les déplacements de leurs collaborateurs 1 à 2 fois par semaine

3

4



VERS DE NOUVEAUX ESPACES DE TRAVAIL

02

# LES TIERS-LIEUX EN FRANCE EN 2012

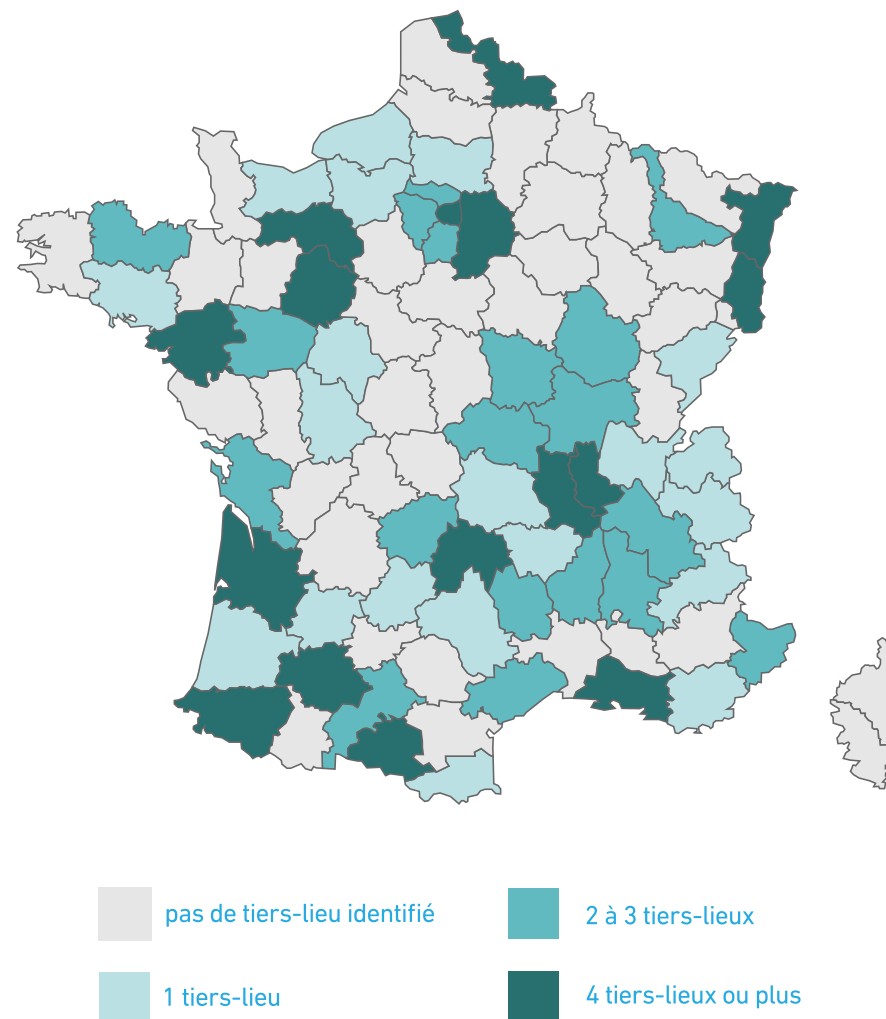
## De nouveaux espaces de travail partout en France

Le monde du travail évolue et avec lui la notion du bureau. Il y a indéniablement plus de mobilité dans les entreprises aujourd'hui et de plus en plus d'entrepreneurs individuels également. Des personnes dont le nombre augmente qui, pour des raisons parfois différentes, recherchent des alternatives au travail à domicile ou au bureau.

Les premiers espaces de télétravail ont vu le jour à la fin des années 90 en France sans remporter un franc succès. Depuis la donne a largement évolué, portée par l'évolution des technologies mobiles. Ainsi :

- en 2008, La Cantine, premier espace de coworking français a vu le jour à Paris.
- 5 ans plus tard on dénombre plus de 150 espaces télécentres et espaces de coworking en France et autant en projet.

Cette émergence rapide de nouveaux lieux de travail hybrides à mi-chemin entre bureau et domicile interroge. Ces lieux en plus de représenter de véritables solutions pour les indépendants et les télétravailleurs deviennent des vitrines représentatives des mutations actuelles du travail.





## Ce que recherchent les utilisateurs de tiers-lieux

- Un point de rencontre et de travail nomade,
- Une alternative au domicile permettant de rompre l'isolement,
- Un bureau à proximité du domicile,
- Un lieu d'échange et d'innovation,
- Un espace de travail mutualisé permettant d'accéder à des services professionnels,
- Des bureaux économiques et très flexibles pour des lancements d'activité
- Une ambiance de travail moins stricte qu'au bureau mais efficace et conviviale,
- Un accompagnement dans les pratiques numériques et des formations,
- Accès à des services non professionnels (conciergerie, AMAP, etc.),
- Une introduction à de nouveaux services et modes de vie (consommation collaborative, fablab et autres démarches innovantes)

# POURQUOI LES TERRITOIRES SOUTIENNENT-ILS L'ÉMERGENCE DE CES NOUVEAUX ESPACES ?

Les tiers-lieux présentent des formats spécifiques en fonction de leurs territoires d'accueil. En zone rurale par exemple, le soutien des collectivités joue un rôle prépondérant dans l'émergence des télécentres qui ne pourraient auto-financer les investissements de départ. Dans la plupart des cas, le soutien à la création de télécentres est inclus dans des politiques plus larges de développement économique ou d'attractivité territoriale. Le but étant de favoriser l'arrivée de nouveaux habitants sur le territoire attirés par les infrastructures numériques et le cadre de vie ou de redynamiser des zones d'activités avec des métiers d'avenir source de développement économique et d'attraction de talents.

En milieu urbain, ce sont des espaces de coworking qui se développent portés le plus souvent par des projets entrepreneuriaux ou associatifs. A la différence des zones rurales, les collectivités agissent plus en soutien qu'en impulsEUR du sujet. Le modèle d'intervention des territoires dans ce cadre est le plus souvent lié à des politiques de soutien à l'innovation et aux TPE avec des programmes de développement de l'écosystème numérique ou de la création. Plusieurs formats d'intervention sont observés de la subvention via appels à projets (exemple de la Région Ile-de-France : <http://coworking.aap.lafonderie-idf.fr>).

Enfin pour les territoires périurbains et les régions, cela reste une équation plus complexe, à savoir celle du développement d'espaces de travail en périphérie des métropoles permettant :

- à la fois de limiter les transports pendulaires et les contraintes grandissantes liées aux infrastructures de transport ;
- de maintenir sur le territoire des actifs pendant la journée afin de dynamiser l'activité économique locale.



Témoignage de Lucie Verchère – chargée de mission au Grand Lyon

« La direction de la Prospective du Grand Lyon travaille sur le sujet du télétravail et des tiers-lieux depuis plus de 3 ans, sujet au croisement de plusieurs politiques publiques - en particulier celles de construire une ville Intelligente et Durable. (...) Les tiers-lieux sur le territoire sont une source d'innovation sociale. Pour que ces espaces de travail soient des "succès", 3 caractéristiques doivent être présentes : accessibilité, convivialité et le fait d'y retrouver une "âme". L'enjeu est à présent de structurer le réseau que constituent ces lieux afin de jouer au mieux la complémentarité plutôt que la concurrence. »

[http://youtu.be/alfxQ\\_KzvGE](http://youtu.be/alfxQ_KzvGE)

Plus d'information dans le livre blanc régional de l'étape lyonnaise :  
[www.tourdefranceduteletravail.fr/publications/](http://www.tourdefranceduteletravail.fr/publications/)



### Témoignage de Norbert Friant – responsable service aménagement et usages du numérique chez Rennes Métropole

« Depuis quelques années, Rennes Métropole a engagé une réflexion sur le potentiel de développement du télétravail, des tiers-lieux et coworking sur le territoire. A travers une étude fin 2012, on a constaté qu'ils pouvaient être des axes stratégiques de développement économique, d'amélioration des connexions internet, d'aménagement du territoire (pour éviter certains déplacements), de dynamique sociale et géographique. »

<http://youtu.be/k9LaDamec8A>



### Anne-Sophie Calais – directrice de l'association Initiatives Télécentres 77

« En région parisienne, le temps de transport domicile-lieu de travail est en moyenne de 2 heures, voire 3 heures en grande couronne. Réduire ces migrations pendulaires, contribuer à la réduction de la charge sur les transports, favoriser la compétitivité des entreprises, agir pour le développement durable, telles sont les motivations des 14 collectivités adhérentes d'Initiatives Télécentres 77, porteurs de projet de télécentres. 16 projets étaient en cours fin 2012, dont au moins 5 devraient ouvrir en 2013 : Val d'Europe, Fontainebleau, Roissy (aéroport Hubstart), Trilport, et l'Université Paris-Est IFIS. »

Plus d'information sur [www.it77.org](http://www.it77.org)



# RETOURS D'EXPÉRIENCE

Pour travailler en dehors du bureau et du domicile, on connaissait les cafés wifi, les bibliothèques et les espaces publics numériques. Désormais des espaces dédiés voient le jour. On parle de coworking, d'écocentre, de télécentre, de coffice ou encore de Smart Work Center.

## *Panorama d'initiatives françaises :*

### **Espace de travail nomade**

Les cafés et les hôtels, proposent de manière quasi généralisée des connexions internet à leurs clients. Ils sont devenus de ce fait les lieux de rencontres favoris des travailleurs nomades. Pour mieux répondre à l'attente de ces nouveaux utilisateurs, des hôtels - comme la chaîne d'hôtels Mercure (voir encadré) - et des cafés ont créé des espaces entièrement dédiés à ces travailleurs-consommateurs. Aux Etats-Unis

ces espaces ont été baptisés « coffice », contraction de coffee et office résumant bien l'atmosphère café-bureau de ces espaces.

Des espaces nomades ont vu le jour en 2012, dans des lieux encore plus inattendus, comme par exemple le Business lounge ouvert par les centres d'affaires Regus dans la station-service Shell de Limours-Janvry au sud-ouest de Paris.

### **Télécentres**

Les télécentres urbains et périurbains, appelés également Smart Work Center au Pays-Bas ou en Belgique, sont des espaces de travail hybride, qui reprennent les services traditionnels des centres d'affaires (bureaux privatifs, salles de réunion, domiciliation), complétés par une offre plus flexible d'espaces de travail partagés utilisables à la journée, demi-journée, ou même à l'heure.

*Mercure EasyWork*



# RETOURS D'EXPÉRIENCE

## Bureau Mobile : télécentre expérimental à Strasbourg



*Témoignage de Jean-Christophe Uhl – gestionnaire de Bureau Mobile (télécentre près de Strasbourg)*

« Bureau Mobile, à Reichstett, est un télécentre expérimental de type péri-urbain créé en septembre 2011 sur fonds privés. L'idée est née dans le cadre du think tank TEN 4 ALSACE, où je pilotais le groupe en charge du sujet télétravail. Il préfigure les futurs télécentres du réseau alsacien : deux télécentres ouvriront en 2013 à Mulhouse, et un autre dans le quartier de la gare de Strasbourg en 2014. »

Plus d'information dans le livre blanc régional de l'étape strasbourgeoise



et sur la chaîne Youtube



*Témoignage de Xavier de Mazonod, fondateur du Télécentre de Boitron*

« Le télécentre de Boitron a été créé en 2010 dans un village rural de 350 habitants. Il compte 12 membres réguliers, coworkers salariés et indépendants. Cet espace est le 1er du réseau des 10 télécentres de l'Orne (5 déjà en service), créés à l'initiative de Zevillage.net. Ces tiers-lieux constituent l'infrastructure de la politique « télétravail » du conseil général : mise en réseau des télétravailleurs, formations, accueil de nouveaux habitants... »

Plus d'information sur [www.boitron.fr/telecentre](http://www.boitron.fr/telecentre)



et [www.teletravail.orne.fr](http://www.teletravail.orne.fr)





# RETOURS D'EXPÉRIENCE

## Coworking

« Le coworking ça ne se décrit pas,  
ça se vit »

Un participant de l'étape marseillaise  
du Tour de France du télétravail

### La Cordée – Réseau d'espaces de coworking à Lyon



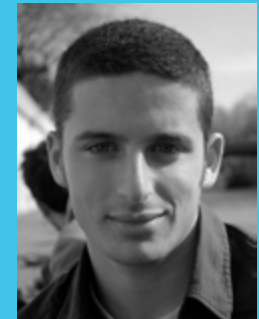
*Témoignage de Michaël Schwartz – co-fondateur de La Cordée à Lyon*

« Nous créons des tiers-lieux à Lyon et dans la région Rhône-Alpes. La vocation de la Cordée est de fournir un lieu de travail professionnel et convivial et d'engendrer de l'entraide via un mélange des métiers et des profils. A La Cordée, on peut voir un jeune de 20 ans en chaussettes discuter autour d'un café avec un entrepreneur de 40 ans en costume! »

Plus d'information dans le livre blanc régional de l'étape lyonnaise



[www.la-cordee.net](http://www.la-cordee.net)



### La Mutinerie – espace de coworking à Paris



*Témoignage de William van den Broek – co-fondateur de la Mutinerie à Paris*

«La Mutinerie est un espace de coworking situé dans le 19<sup>e</sup> arrondissement à Paris qui a vocation à offrir aux indépendants et aux entrepreneurs un cadre de travail stimulant et un écosystème efficace pour être autonome sans être isolé. La communauté se compose de plus de 150 mutins aux profils très variés mais unis par des valeurs et un état d'esprit uniques.»

[www.mutinerie.org](http://www.mutinerie.org)



# RETOURS D'EXPÉRIENCE

Témoignage de Yoann Duriaux – co-fondateur d'Openscop (Saint-Etienne)

« Dans le contexte économique actuel, on ne peut pas aborder le télétravail et les tiers-lieux sans imaginer le monde qu'on veut demain. En passant 80% de notre temps à travailler, changer de lieu de temps en temps permet de faire des rencontres mais aussi construire de nouveaux modes de vie durable »

<http://youtu.be/Nt1rw4YeR7M>



## Tiers-lieux OpenSource

Alors qu'avec l'utilisation du mot « lieux » nous cherchons encore à organiser, réunir, monter des projets, des partenariats, on observe que cette démarche est de moins en moins en phase avec la nouvelle génération qui excelle dans l'art de la « mobilité », autrement dit du co-travail nomade multiplié par le champ des possibles qu'offre le numérique.

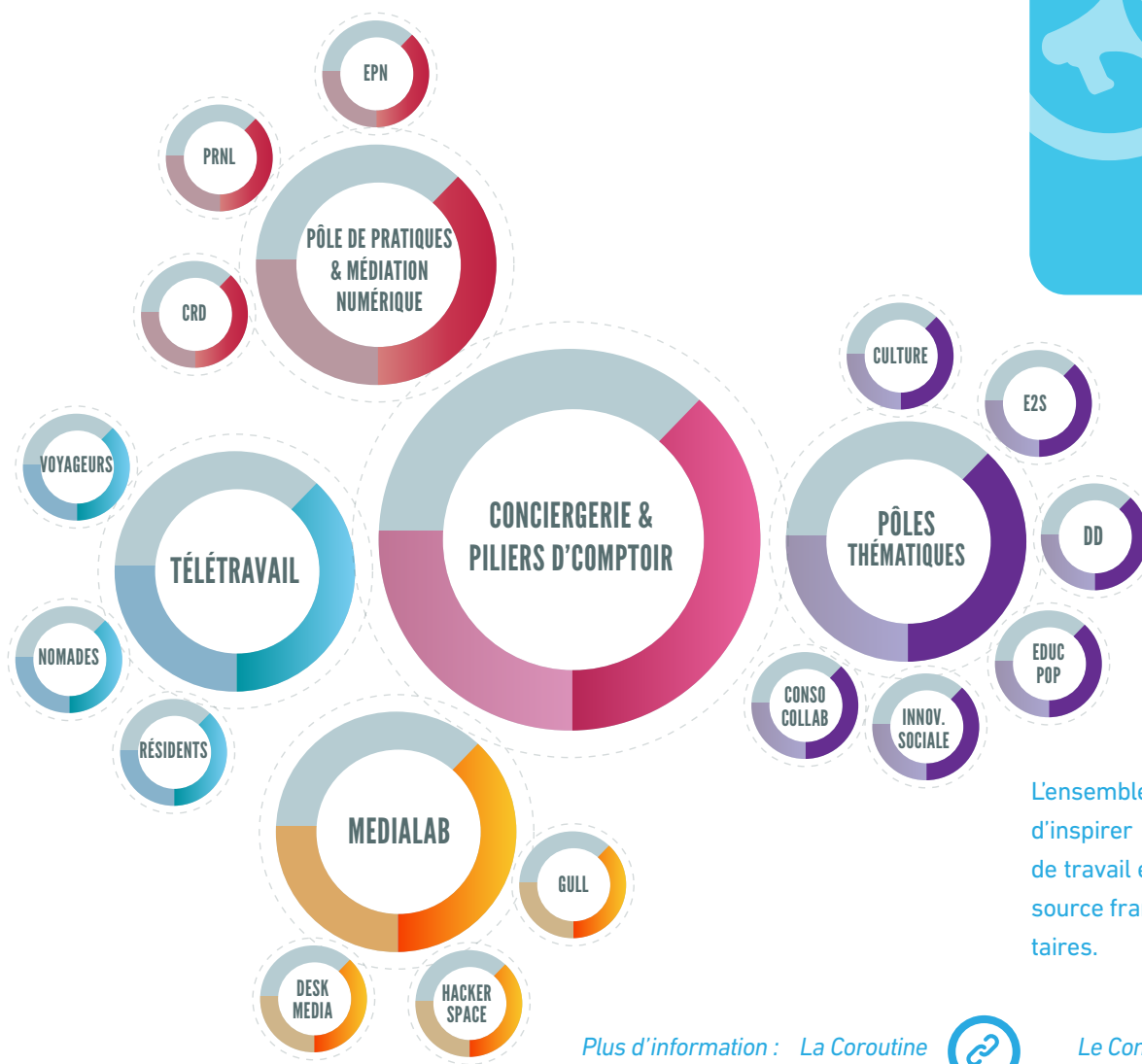
Inspirés du monde du logiciel libre, les tiers-lieux open source, comme le Comptoir Numérique à Saint-Etienne, ou la Coroutine à Lille, sont des tiers-lieux à part entière qui ont comme particularité de partager et diffuser librement leur « code source », à savoir les modalités de création, animation et gestion du lieu.

Le « tiers-lieu open source » est donc le processus qui permet de co-crée localement son ou ses tiers-lieux thématiques.

Ces espaces ajoutent à la dimension travail (coworking) des services non professionnels comme par exemple :

- l'accompagnement aux pratiques numériques (notamment pour les jeunes et les seniors),
- la consommation collaborative,
- l'ouverture sur des modes de vie durables, en servant de relais AMAP ou avec la mise en place de vélos partagés, etc.





## Tiers-lieux OpenSource

L'ensemble de ces acteurs engagés dans le processus des « Tiers Lieux OpenSource Francophones » est aujourd'hui unanime pour définir le tiers lieu comme : « des lieux de rencontres qui rassemblent des compétences locales pour (ré) apprendre à travailler et vivre ensemble à l'ère nomade et numérique... en bas de chez soi ! »

## Schéma du Comptoir Numérique

L'ensemble de ces projets sont documentés et partagés librement sur le web, afin d'inspirer un maximum d'acteurs et de faciliter le déploiement de lieux alternatifs de travail et de vie. Ce mouvement est international et, le groupe des tiers lieux open source francophones s'est constitué en 2012 pour rassembler tous les acteurs volontaires.

Plus d'information : [La Coroutine](#)



[Le Comptoir Numérique](#)



[Le groupe tiers-lieux francophones](#)



# RETOURS D'EXPÉRIENCE

## Pour quels utilisateurs ?

Selon la localisation, les services et les animations proposés, les utilisateurs ou tout simplement l'identité et l'âme du lieu, on ne retrouvera pas les mêmes types d'utilisateurs selon les espaces de travail.

### Télétravailleurs

Salariés pouvant télétravailler, et préférant le faire depuis un bureau partagé plutôt qu'à domicile



### TPE / Start-up

Entreprises préférant avoir des bureaux «à temps partiel» ou «à la demande», sans bail commercial classique



### Cadres et itinérants

Actifs se déplaçant régulièrement et ayant besoin d'un bureau de passage ou d'un espace de rendez-vous

### Indépendants

Entrepreneurs et freelances travaillant habituellement à domicile et recherchant un espace de travail

38% de salariés

dont



62% d'indépendants

52%

PME/TPE

15%

Grandes entreprises

20%

Associations

12%

Collectivités



## Jelly Ariège – Coworking éphémère et ponctuel



### Témoignage de Leslie Starr – fondatrice de l'association Uploader

« Un Jelly est un moment de coworking éphémère et ponctuel. N'importe qui peut en organiser un : il s'agit d'un moment convivial où l'on travaille ensemble et où l'on parle de coworking. Depuis 2012, j'ai fondé l'association Uploader pour développer le coworking en milieu rural. De Jelly en Jelly, le Coworking fait son nid ! 2 rendez-vous vont être organisés en 2014 : le week-end 'Frozen Jelly' à la montagne et le 'Hamac Jelly' l'été. On y travaillera quelques heures tout en profitant des activités de plein air »

Plus d'information sur [www.jelly09.info](http://www.jelly09.info)



### Témoignage de Nicolas Bergé – fondateur de l'espace de coworking « Les Satellites » (Nice)

« Le coworking est sans doute la meilleure réponse aujourd'hui pour lutter contre l'isolement que vivent les indépendants et les entrepreneurs. Ce concept permet de se retrouver et de travailler quotidiennement ensemble. (...) On s'aperçoit aujourd'hui que le coworking séduit aussi les salariés de petites et moyennes entreprises, même si on en est encore aux prémices. »

<http://youtu.be/QcQDfdpuful>

[www.lessatellites.fr](http://www.lessatellites.fr)



### Témoignage de Denis Tordo – chargé de la coordination de La Cantine Toulouse

« La Cantine de Toulouse est un tiers-lieu numérique, un lieu de brassage accueillant un public pluriel. On y retrouve des jeunes créateurs, des porteurs de projet web, mais aussi des salariés de grands comptes et des institutionnels. Toutes ces personnes apportent à la Cantine une certaine émulation qui fait vivre le numérique dans la région sud-ouest. »

plus d'info sur [lacantine-toulouse.org](http://lacantine-toulouse.org)



# RETOURS D'EXPÉRIENCE

## Quels services dans ces lieux ?

Les tiers-lieux offrent une richesse de service à l'ensemble de leurs utilisateurs, bien plus que de simples espaces de travail, ce sont des lieux d'échange, de vie, de networking.

En ce sens, la palette de services proposés aux utilisateurs s'en trouve enrichie sous l'égide de l'intelligence collective et de la consommation collaborative.

Au-delà des services bureautiques classiques : imprimantes, photocopieurs, visioconférence/téléprésence, restauration et autres.

Vous y trouverez des services matériels et immatériels à valeur ajoutée, comme des :

- formations entre les membres du lieu
- fablabs, espaces de création permettant de fabriquer rapidement des prototypes
- événements de rencontre favorisant le développement de réseaux relationnels
- conciergeries, garderies
- vélos partagés, AMAP, etc.

Mais aussi des fonctions d'entraide qui peuvent être remplies par une ou plusieurs personnes qualifiées de:

- **concierge**, capable de débrouiller tous les petits problèmes de la vie des membres du lieu
- **veilleuse** qui tisse les liens et développe des synergies dans les échanges
- **jardinier** qui capitalise l'information et les partage avec les coworkers
- **facteur** qui rend les informations accessibles et les distribue aux communautés.

Il n'existe pas de définition exhaustive des services proposées au sein des tiers-lieux, chaque espace est unique et les tenants des possibles sans limite. Mais ce qui est certain, c'est que l'Homme est au cœur de cette démarche qui s'enrichit au fil des expériences.



# FREINS ET PERSPECTIVES

La création de tiers lieux est un phénomène en pleine émergence. Ils sont aujourd'hui confrontés à une crise de croissance et devront rapidement trouver des solutions et répondre aux questions qui se posent, à propos de leur fonctionnement, de leur rôle et de leur modèle économique pour être durables.

## Convaincre les entreprises

Aujourd'hui, rares sont les entreprises qui autorisent leurs salariés à travailler dans un tiers-lieu. La majorité des utilisateurs est constituée de travailleurs indépendants. Mais, à mesure que le réseau de télécentres et d'espaces de coworking s'étend, la solution devient de plus en plus attrayante.

## Donner une cohérence territoriale au réseau de tiers lieux

Les initiatives de tiers lieux sont diverses, publiques ou privées. Mais il paraît important de travailler à la cohésion de ces tiers lieux pour obtenir, à minima :

- une offre régionale cohérente et économiquement intéressante d'espaces de télétravail à des entreprises
- des liens entre des espaces de coworking thématiques et des filières de développement des territoires.

## Insérer les tiers lieux dans la vie locale

Ne pas reproduire des univers de bureau traditionnel : il s'agit de donner un ancrage territorial à ces lieux et une ouverture sur les services de proximité (restauration, services publics, agriculture locale, etc.).

## Renforcer l'animation des lieux

L'animation des lieux est indispensable pour leur donner une âme et une vie. L'animation inter-lieux est également importante. Ainsi un espace de coworking pourra, via ses animations, profiter à un hôtel d'entreprise, à une pépinière ou à un télécentre. Des animations communes soutenues par les territoires pourront être imaginées.

## Les tiers lieux, outils de développement économique

Plusieurs territoires tels que le Cantal, le Gers ou l'Orne s'appuient sur un réseau de tiers lieux au service de politiques de développement économique, pour encourager le télétravail et l'accueil de nouveaux actifs. Toutefois, cette politique nécessite de raccorder ces lieux en très haut débit pour disposer de bonnes conditions de travail.



# FREINS ET PERSPECTIVES

## Pistes innovantes

Les bureaux satellites sont des télécentres internes à l'organisation, des bureaux déconcentrés, comme l'ont expérimenté IBM ou plus récemment la SNCF. Nombre d'entreprises aujourd'hui apprennent à partir de ces nouvelles pratiques et, commencent à organiser des bureaux de passage dans leurs établissements pour permettre à leurs salariés de travailler régulièrement plus près de chez eux plutôt que sur leur lieu d'affectation initiale.

Des réseaux de tiers lieux en périphérie des grandes villes peuvent être une solution pour éviter les déplacements pendulaires de l'extérieur vers le centre de l'agglomération comme est en train de le mettre en place la Seine-et-Marne. Un moyen d'éviter du stress, de la pollution et des pertes de temps.



*Le coworking interne aux entreprises est un moyen de s'ouvrir à ses partenaires et à ses clients. Une source d'information, d'échanges, de fidélisation et d'open innovation.*

*L'exemple d'Olivier Rovellotti à Marseille*

## Des défis économiques

Les tiers lieux devront rapidement trouver les bons modes de gestion, adaptés aux projets et aux territoires qui les accueillent : portés par des collectivités publiques ou des associations ou des sociétés selon les cas.

La rentabilité de ces lieux n'est pas évidente, surtout en zone rurale. Ces lieux ne peuvent aujourd'hui pas exister sans soutiens financiers publics mais ce mode de financement est fragile, même si leur utilité dans le développement économique des territoires est prouvée par les expériences.



<http://youtu.be/qRTNtLY3EvY>



# LES ORGANISATEURS



Créé en 2010, LBMG Worklabs est une société de conseil entièrement **dédiée au télétravail et aux espaces de travail alternatifs**. Nos équipes accompagnent les entreprises et administrations dans la mise en place de programme de mobilité ou télétravail. Nous assurons des séances de formation et fournissons des outils d'analyse du potentiel télétravail de l'entreprise ou de suivi du ressenti des collaborateurs pour plusieurs entreprises (Total, Carlson Wagonlits Travel, Centre Francilien de l'Innovation,...).

LBMG Worklabs a, par ailleurs, développé **une expertise unique auprès des collectivités et des propriétaires immobiliers dans la conception de nouveaux lieux de travail (télécentre, coworking)**. Seine-et-Marne Développement ainsi que la Caisse des Dépôts, Blanc-Mesnil, Coworking Vincennes, Normandie Aménagement, Novotel, Mercure, Multiburo ont fait appel aux services de LBMG Worklabs pour orienter leurs réflexions dans la conception et la modélisation de leurs projets.



Édité par LBMG Worklabs, Neo-nomade est la première plateforme en ligne de recherche et réservation d'espaces de travail. Grâce à un site web et une application Smartphone, neo-nomade connecte des milliers de travailleurs nomades, télétravailleurs et sans bureaux fixes à plus de 3000 espaces de travail référencés.

Une équipe dédiée de 10 personnes accompagne au quotidien les demandeurs, individus et entreprises, vers les solutions d'espaces de travail flexibles, adaptées à leurs besoins. Pour plus de renseignement, n'hésitez pas à nous contacter: [contact@neo-nomade.com](mailto:contact@neo-nomade.com)



# LES ORGANISATEURS



Fort d'une expérience de 8 ans à accompagner l'évolution des territoires à l'ère du numérique, les salariés-associés de cette SCOP ont opté pour un positionnement « d'assembleurs de solutions locales » et de « partenariats transversaux » qui les distingue ainsi des solutions dites « hors-sol ».

Leur expertise consiste à accompagner toute forme de projets en intégrant les enjeux du numérique, grâce à la collaboration et la mutualisation des ressources disponibles sur le territoire de leurs clients, le tout dans une démarche Open Source. Openscop couvre aujourd'hui 3 secteurs d'activités : télétravail et coworking, outils et services numériques, formations et accompagnements.

Enfin, Openscop contribue à promouvoir les modes de vie durables au travers du tiers-lieu « au Comptoir Numérique » (Saint-Etienne) complété par son tiers-lieu nomade (présent notamment pendant ce tour de France).



Zevillage a été créé en 2004 par Xavier de Mazenod à partir d'un projet d'aide à l'accueil de télétravailleurs dans l'Orne, en Normandie, qui a aujourd'hui été repris par le conseil général.

Devenu un site web participatif d'information et un réseau social sur les nouvelles formes de travail (télétravail, travail à domicile, coworking, travail collaboratif, mobilité, temps partagé, groupement d'employeurs, autoentrepreneurs...) Zevillage vise à faire découvrir et adopter les nouvelles formes d'organisation – en lien avec le télétravail et la mobilité, tout en améliorant ses pratiques.

Afin d'imaginer le travail du futur, la plateforme valorise des initiatives grâce aux articles, aux réseaux sociaux, aux annonces des événements et à la revue du Web. Et bientôt des formations pour aider aux transformations de l'entreprise de demain.

## Orange Business Services

Orange Business Services, entité de France Télécom-Orange dédiée aux services de communication pour les entreprises dans le monde (B2B), est l'un des leaders mondiaux en matière d'intégration de solutions de communication pour les sociétés multinationales. Avec un réseau sans couture le plus étendu au monde pour la voix et les données, Orange Business Services est présent dans 220 pays et territoires, avec une assistance locale dans 166 pays. Offrant une gamme complète de services incluant le cloud computing, l'entreprise mobile, la relation client, le M2M, la sécurité, les communications unifiées, la visioconférence et le haut débit, Orange Business Services fait bénéficier à ses clients de la meilleure expertise en la matière au niveau mondial. 1,69 millions d'utilisateurs de la solution Business Everywhere et des milliers d'entreprises s'appuient sur la plateforme internationale d'Orange Business Services pour communiquer et mener à bien leurs activités. Orange Business Services a remporté cinq fois le titre de meilleur opérateur mondial aux World Communication Awards.

France Télécom-Orange est l'un des principaux opérateurs de télécommunications dans le monde, ayant réalisé en 2012 un chiffre d'affaires de 43,5 milliards d'euros avec ses 170 000 salariés dans le monde au 31 décembre 2012. Orange est la marque unique du Groupe pour l'Internet, la télévision et le mobile dans la majorité des pays où le Groupe est présent. France Telecom (NYSE :FTE) est cotée sur Euronext Paris (compartiment A) et sur le New York Stock Exchange.

Pour de plus amples informations :



[www.orange-business.com](http://www.orange-business.com)



TRAVAILLER EN MOBILITÉ : 1 journée au sein d'une filiale d'un grand groupe de BTP

## AOS Studley

Depuis près de 20 ans, AOS Studley, conseil indépendant en immobilier d'entreprises, accompagne les utilisateurs dans leurs stratégies tertiaires en orientant et en optimisant leurs mutations immobilières.

Un projet immobilier peut devenir un véritable outil stratégique en interagissant sur trois facteurs clés :

- Financier : pour profiter d'un potentiel de réduction de coût significatif très souvent sous-exploité par les utilisateurs,
- Organisationnel : pour créer de nouvelles synergies, optimiser les espaces et repenser les services
- Humain : pour créer une « great place to work »

Fort de ces enjeux et afin d'accompagner les entreprises dans cette démarche, AOS Studley propose à ses clients une offre de services dédiée aux utilisateurs autour de 4 pôles d'expertise :

- Conseil en stratégie immobilière et représentations des utilisateurs
- Gestion de projet et Assistance à Maîtrise d'Ouvrage
- Aménagement d'espaces tertiaires et transfert d'entreprises
- Consulting en organisation et conduite du changement

Le groupe AOS Studley est présent dans près de 30 pays (dont l'Inde, l'Australie, le Brésil, l'Europe et l'Afrique du Sud). Il compte plus de 400 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de 75 millions d'euros en 2011 et plus de 620 références clients (dont Atos, Price Minister, Apple, Crédit Agricole, LVMH, Michelin, Natixis ou encore Euronews). AOS France a par ailleurs obtenu la certification ISO 14001, internationalement reconnue en matière de performance environnementale, et a été classée aux palmarès Great Place to Work 2012 et 2013.

Pour plus d'informations :



<http://www.aos-studley.fr>



DEMENAGEMENT : le siège parisien d'AOS Studley, un environnement dynamique avec des 'bureaux partagés' et espaces collaboratifs

# LES SOUTIENS

## EM Services spécialiste de la mobilité urbaine

EM Services est une filiale du Groupe RATP.

Depuis plus de 10 ans EM Services apporte des réponses personnalisées aux acteurs économiques et aux collectivités locales en matière de mobilité urbaine. EM Services intervient depuis les études en amont des projets, jusqu'à la mise en œuvre des solutions de déplacement pour ses clients.

Les services proposés sont déclinés en quatre axes principaux :

1. Le conseil en stratégie d'implantation. EM Services optimise l'affectation des salariés sur leurs lieux de travail en fonction du critère transport (temps, coût, confort...) grâce à un outil paramétré « sur mesure » appelé OPTIMIST. EM Services aide les entreprises à choisir leur(s) site(s) d'implantation en fonction de l'accessibilité des territoires en transport en commun et en voiture.

2. Le conseil en mobilité durable. EM Services réalise des plans de déplacement, des diagnostics environnementaux (bilans carbone...) ainsi que des schémas modes doux (vélo, piétons) pour les entreprises ou les administrations désireuses de remplir leurs obligations légales et de s'inscrire dans une démarche volontariste de mobilité durable.

3. Le conseil en restructuration de l'offre de transport. EM Services réalise des diagnostics de desserte et conseille ses clients, publics et privés, sur les solutions à mettre en œuvre (redéfinition des tracés de lignes de bus, mise en place de navettes privées ou de transport à la demande...). EM Services analyse chaque situation en croi-

sant des éléments de territoire, de déplacements et de coût en les mettant en regard des stratégies des entreprises ou des collectivités.

4. La gestion des pôles d'échange. Forte de son expertise en multi-modalité et de ses connaissances des stratégies de déplacements, EM Services été choisie par le Conseil Général d'Ille-et-Vilaine pour gérer la gare routière de Rennes.

Attentif à la dynamique régionale d'émergence des télécentres, et suite à de nombreuses demandes d'accompagnement au télétravail, EM Services a développé pour ses clients un diagnostic du potentiel de télétravailleurs en télécentres en Ile-de-France de manière à réduire les temps de trajet pour certains collaborateurs ou à faciliter le processus RH de déménagement en cas de changement de sites de travail. Ceci a été fait en collaboration avec LBMG Worklabs et Neo-Nomade.

EM Services s'appuie sur les outils de modélisation du Groupe RATP régulièrement mis à jour, ce qui garantit la fourniture de données fiables et représentatives. Son expertise et son savoir-faire en termes de mobilité urbaine sont quotidiennement enrichis des innovations développées au sein du Groupe RATP.



[www.em-services.fr](http://www.em-services.fr)

## Multiburo

Multiburo, leader français des centres d'affaires, exerce dans le monde de l'immobilier d'entreprise depuis plus de 30 ans, avec 25 centres d'affaires (proche des gares, centres ville, aéroport) en France, en Belgique, en Algérie et un réseau international de 300 adresses.

Le métier du groupe est d'imaginer et de proposer des solutions immobilières entièrement équipées flexibles dans le temps (durées de 1h, 1 jour, 1 mois, 1 an, 10 ans...) et dans l'espace (surfaces évolutives entre 10 m<sup>2</sup> et 1000 m<sup>2</sup>). Des solutions qui répondent à la fois aux problématiques de l'auto-entrepreneur, la start-up, le consultant indépendant mais aussi du grand Groupe national ou international. Grâce aux nouvelles technologies, de plus en plus d'utilisateurs deviennent des nomades professionnels, souhaitent pratiquer le télétravail, recherchent des bureaux satellites ou des tiers-lieux. D'autres sont désormais prêts à partager leurs coûts et leur espace de travail.

C'est pourquoi Multiburo lance en Avril 2013 un lieu unique en France au 60 avenue Charles de Gaulle à Neuilly sur Seine : le premier « **smart work center à la Française** ». C'est-à-dire un « tiers lieu urbain dans un environnement business de travail » dans lequel on retrouve plusieurs ambiances de travail (dites Flex) dans une même journée : bureau privatif, coworking, lounge, box, salle de réunion, café central...

Avec ou sans réservation, on peut venir une heure, une journée (40€), un mois, un an... L'abonnement mensuel à 270€ donnera accès à l'ensemble des espaces Flex dans le monde : déjà 5 nouveaux « smart Work Center » sont prévus à Paris, en Province et en Belgique d'ici fin 2013. Le pari est de permettre à tous d'utiliser à une même adresse de qualité, n'importe quel espace de travail, à n'importe quel moment, sans contrainte de réservation et à un coût réduit. Multiburo élargit ainsi sa gamme permettant de couvrir au mieux tous les besoins en souplesse pour tous types de budgets.

Pour de plus amples informations :



[www.multiburo.com](http://www.multiburo.com)



## Steelcase

Steelcase est le numéro 1 mondial du mobilier de bureau et de l'aménagement des espaces tertiaires, d'enseignement et de formation. Steelcase développe une vaste gamme de produits innovants et respectueux de l'environnement (bureaux, sièges, éléments de rangement, produits architecturaux, luminaires, produits et infrastructures technologiques), accompagnée par de nombreux services, dont le conseil, l'aménagement d'espaces tertiaires ou le recyclage du mobilier en fin de vie.

Le service Recherche et Prospective analyse toutes les évolutions du monde du travail, à travers des observations en entreprises, veilles et études dans tous les domaines et notamment sociologiques, économiques, technologiques ou bien encore architecturaux. Dans l'approche de Steelcase, les utilisateurs sont au centre de l'innovation. C'est dans ce cadre que Steelcase participe notamment à la réflexion sur les tiers lieux et le télétravail. 3 exemples de travaux figurent ci-dessous :

**#1 – Etude “Culture Code”** : une réflexion sur les diversités culturelles et leur impact sur les espaces de travail menée en 2012 dans onze pays et quatre continents. Il apparaît une très grande hétérogénéité en fonction des pays sur la situation du télétravail et des tiers lieux dans le Monde, tous les pays n'ayant pas la même prédisposition pour des raisons aussi bien culturelles, technologiques ou législatives parfois.

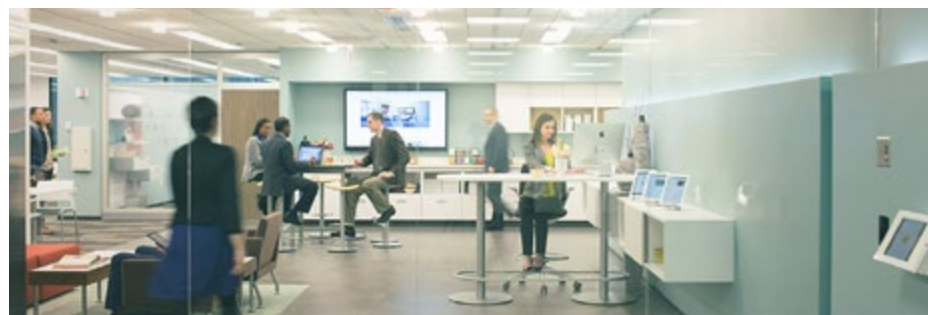
**#2 – Aménagement du télécentre “Bureau Mobile”** : un lieu créé par Jean-Christophe Uhl à Reichstett, au nord de Strasbourg, dont l'objectif est de développer le télétravail dans des tiers lieux, qui permettraient à chaque citoyen de trouver proche de chez lui un espace pour travailler à distance quelques jours par semaine. Steelcase a participé à l'aménagement de l'espace en proposant notamment des solutions de collaborations media:scape.

**#3 – Workspring** : Steelcase a décidé de créer un réseau de tiers lieux aux États-Unis susceptibles d'accueillir tous ces travailleurs qui peuvent se connecter aujourd'hui n'importe où. Trois centres au design contemporain ont été créés à Chicago et Palo Alto. Le concept se décline aussi à travers les Workspring at Marriott qui prennent place dans les hôtels de la célèbre chaîne hôtelière aux États-Unis.

Plus d'informations sur :



[www.steelcase.fr](http://www.steelcase.fr)



# LES PARTENAIRES

## Partenaires institutionnels



## Experts





# LES PARTENAIRES

## Partenaires médias



Fil **AFP** Liaisons Sociales  
Toute l'actualité sociale et RH en un clic



**NEODIALOGUE**

## Relais locaux



# LES CONTACTS

## LBMG Worklabs

Nathanaël Mathieu - 06 61 31 96 39 - [nathanael.mathieu@lbgm-worklabs.com](mailto:nathanael.mathieu@lbgm-worklabs.com)

## Zevillage

Xavier de Mazenod - 06 11 72 19 14 - [xm@adverbe.com](mailto:xm@adverbe.com)

## Openscop

David Réchatin - 04 77 36 91 35 - [david.rechatin@openscop.fr](mailto:david.rechatin@openscop.fr)

## Communication

Laurence Sala - 06 81 63 46 79 - [laurence.sala@laurentides-communication.com](mailto:laurence.sala@laurentides-communication.com)

## Presse

Stéphane Martin - 01 75 77 44 72 - [smartin@neodialogue.fr](mailto:smartin@neodialogue.fr)

Anne-Isabelle Grivaux - 01 75 77 44 69 - [agrivaux@neodialogue.fr](mailto:agrivaux@neodialogue.fr)

---

Conception et mise en page : Roland Niccoli / [Openscop](#)  
Infographies : Roland Niccoli / [Openscop](#) - Frantz Gault / [LBMG Worklabs](#)



# LES BONUS



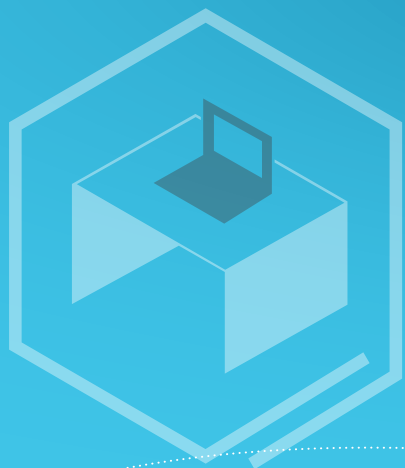
***Tout ça pour allumer un ordinateur***  
(Comment allumer son ordinateur au XXI<sup>e</sup> siècle ?)

<http://vimeo.com/17555195>



***Le télétravail ne fait pas que des heureux***  
(voir les autres vidéos)

<http://vimeo.com/10262022>



TOUR DE

FRANCE DU

télétravail

LIVRE BLANC NATIONAL SUR LE TELETRAVAIL ET LES NOUVEAUX ESPACES DE TRAVAIL

---

# TOUR DE FRANCE DU TÉLÉTRAVAIL ET DES TIERS-LIEUX

---