



Mailler le territoire en tiers lieux ?

Étude qualitative et quantitative des usages potentiels en Aquitaine

a'urba.
agence d'urbanisme
Bordeaux métropole Aquitaine

Hangar G2 Bassin à flot n°1
Tél. : 33 (0)5 56 99 86 33

Rapport d'étude

16/12/2013

quai Armand Lalande
Fax : 33 (0)5 56 99 89 22

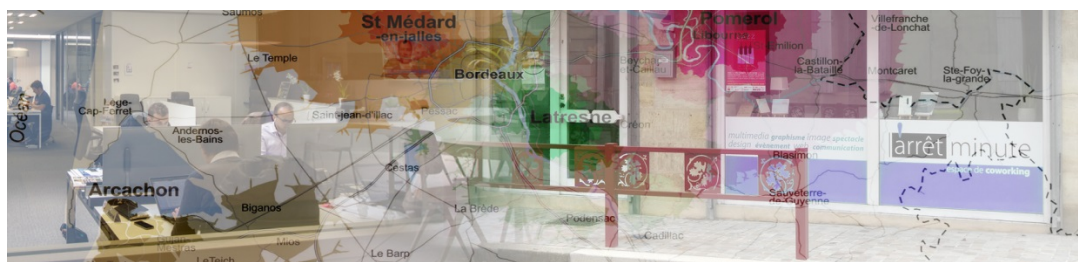
Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence Creative Commons « Attribution - pas d'utilisation commerciale - pas de modification » 4.0 International.



BP 71 F-33041 Bordeaux Cedex
e-mail contact@aurba.org

Objet de l'étude

En lien avec le conseil régional d'Aquitaine et d'autres partenaires, l'a-urba s'est intéressée aux espaces permettant de télétravailler en dehors de son domicile (tiers lieux). Est-il opportun de développer un maillage du territoire aquitain en tiers lieux ? Seraient-ils fréquentés ? Par quels types d'utilisateurs et pourquoi ? Contribueraient-ils à diminuer les déplacements domicile-travail et leurs inconvénients ?



Équipe projet

Sous la direction de
Cécile Rasselet

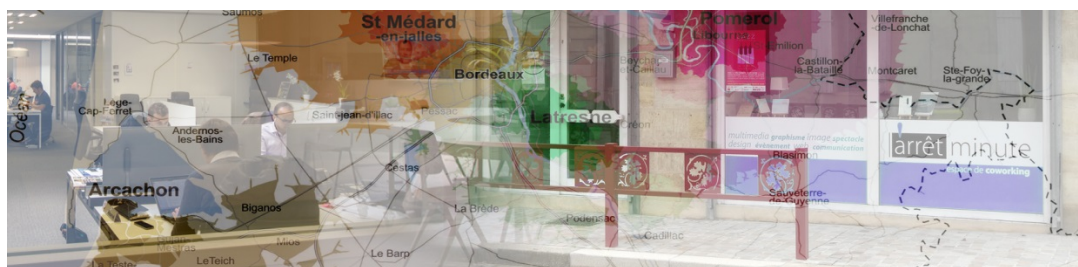
Chef de projet
Nathanaël Fournier

Équipe projet
Marie-Christine Bernard-Hohm
Jean-Christophe Chadanson
Anne Delage
Jérôme Fuseau
Emmanuelle Goïty

Avec la collaboration de
Richard Cabrafiga
Olivier Chaput
Médéric Dubroca
Hélène Dumora
Vincent Laguille

Composition de l'étude

Le premier chapitre, à vocation introductive, expose la problématique et ses enjeux, ainsi que les options méthodologiques retenues. Les chapitres 2 et 3 rapportent les résultats d'une enquête qualitative, réalisée auprès de télétravailleurs à domicile et tiers-localisés. Le chapitre 4 fournit une évaluation du potentiel de fréquentation de tiers lieux implantés dans quatre communes tests. Le chapitre 5 rassemble les résultats et en tire des enseignements de politique publique.

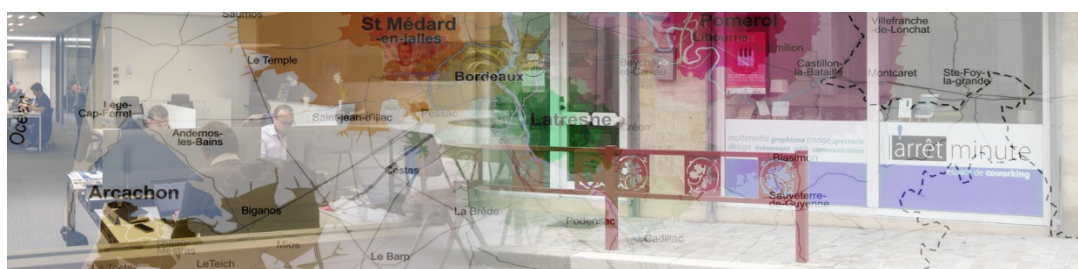


Sommaire

1 Introduction	16
1.1 Télétravail, lieu de télétravail et tiers lieu	16
1.2 Un sujet multidimensionnel aux enjeux potentiels majeurs.....	18
1.3 L'intérêt des collectivités territoriales	18
1.4 Un sujet ancien qui se renouvelle	19
1.5 Problématiques de l'étude et angles d'attaque privilégiés	21
1.6 Une étude exploratoire.....	22
 2 Enquête auprès des salariés télétravaillant à domicile	26
2.1 Objectifs de l'enquête qualitative.....	26
2.2 Les personnes interrogées.....	26
2.3 Modalités d'entretiens et questionnaire	29
2.4 Parcours ayant conduit au télétravail	30
2.5 Les conditions pour télétravailler.....	31
2.6 La productivité et le degré d'implication au travail	32
2.7 Pourquoi le télétravail ?	34
2.8 La satisfaction du télétravail à domicile	35
2.9 Le télétravail et la mobilité résidentielle.....	37
2.10 Que penser des tiers lieux ? Quels sont leurs avantages et inconvénients ? ..	37
2.11 Les limites ou inconvénients du tiers lieu	41
2.12 Un déterminant clé de la localisation du télétravail : l'arbitrage entre productivité et socialisation.....	43
2.13 Un autre paramètre clé, étroitement imbriqué avec le premier : la fréquence de télétravail.....	44
2.14 Une faible appétence pour les tiers lieux ?.....	45
2.15 Des profils intéressés par les tiers lieux aux facteurs favorables à la tiers- localisation des salariés	47
2.16 Des différences entre les travailleurs indépendants et les salariés.....	50

3 Entretiens avec des salariés tiers-localisés	54
3.1 Objectifs des entretiens	54
3.2 Méthodologie	54
3.3 Profils interrogés	55
3.4 Les motivations de la tiers-localisation	56
3.5 Une grande satisfaction vis-à-vis des tiers lieux	58
3.6 Des bénéfices en termes de socialisation... mais parfois à nuancer	59
3.7 Un impact globalement positif en matière de productivité	61
3.8 Des aménagements intérieurs souvent perfectibles	62
3.9 Les tiers lieux : une offre spécialement destinée à certaines catégories de salariés, dans un contexte professionnel donné	64
 4 Évaluation du potentiel d'utilisateurs sur quatre sites de Gironde	 68
4.1 Objectifs et hypothèses	68
4.2 Sélection de quatre communes tests	69
4.3 Les différentes catégories d'utilisateurs potentiels des tiers lieux	70
4.4 Appréhension de l'assiette de trois catégories d'utilisateurs potentiels	73
4.4.1 L'aire d'attractivité des tiers lieux	73
4.4.2 Les catégories concernées	75
4.5 Evaluation de la demande effective de tiers-localisation	77
4.6 Résultats	82
 5 Conclusions et enseignements	 86
5.1 Pour un déploiement expérimental dans les grandes unités urbaines et dans le périurbain dense	86
5.2 Des incidences marginales sur la mobilité durable	87
5.3 Enseignements et pistes de politique publique	88
 6 Annexes	 94
6.1 Les politiques de télécentres périurbains aux États-Unis	94
6.1.1 Les télécentres de voisinage (Californie – 1991-1997)	94
6.1.2 Les centres de télétravail (Washington DC – 1993-2011)	95
6.2 Questionnaires de l'enquête qualitative	97
6.2.1 Questionnaire utilisé pour les salariés télétravaillant à domicile	97
6.2.2 Questionnaire utilisé pour les salariés télétravaillant en tiers lieu	104
6.3 Localisation des indépendants et salariés aquitains travaillant à domicile ...	108
6.4 Synthèse de l'atelier réalisé le 24 juin 2013 à l'a-urba	110
6.5 Documents consultés	117
6.6 Remerciements	120

Résumé



Problématiques et méthodologie

Dans l'hypothèse d'un maillage du territoire aquitain en tiers lieux, ces espaces seraient-ils fréquentés ? Ce maillage contribuerait-il à diminuer les navettes domicile-travail et leurs inconvénients (émissions de gaz à effet de serre, engorgements routiers...) ? Ces problématiques clés ont conduit à engager deux types de travaux :

- une **enquête qualitative auprès de télétravailleurs salariés**, destinée à mieux appréhender les déterminants de leur préférence de localisation, entre leur domicile et un espace dédié au télétravail. Bien qu'elle ne puisse être statistiquement représentative, l'enquête qualitative répond à deux considérations méthodologiques : elle apporte d'une part un éclairage complémentaire à celui fourni par les enquêtes quantitatives, en permettant d'approfondir les raisons avancées par les acteurs, dans un contexte où le choix entre domicile et tiers lieu reste peu structuré dans l'opinion ; elle permet d'autre part de se focaliser sur les salariés, encore peu nombreux aujourd'hui, qui sont les plus concernés par cette question ;
- un **travail statistique et géographique d'évaluation du potentiel de fréquentation sur quatre sites tests de Gironde**. En définissant une aire d'attractivité des tiers lieux fondée sur les temps de trajet en voiture aux heures de pointe, et en s'appuyant sur les statistiques des actifs résidant dans ces isochrones et sur les informations disponibles, il est possible d'estimer une fourchette de la fréquentation potentielle des tiers lieux. Ces évaluations, nécessairement fragiles, fournissent néanmoins certaines conclusions résistant aux marges d'erreur.

Principaux enseignements

1. **Le domicile apparaît comme une localisation préférée par les salariés à faible intensité de télétravail**. Travailler un ou deux jours par semaine à domicile ne semble pas impliquer de sentiment d'isolement, et est valorisé comme

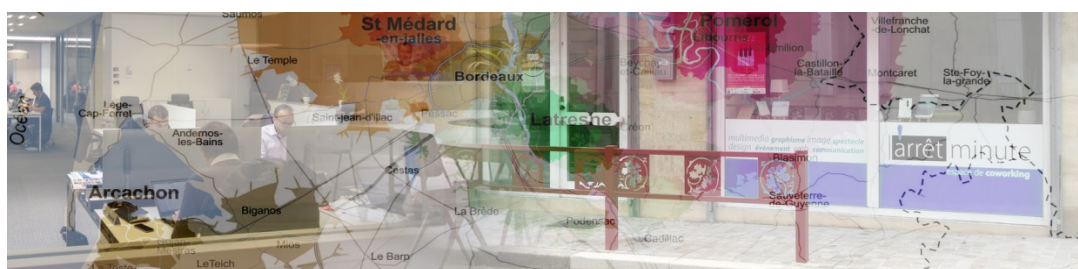
un moyen de bénéficier d'un environnement sans perturbation, propice à la productivité du travail. Ceci contribue à expliquer pourquoi de nombreuses politiques publiques antérieures, destinées à l'implantation de télécentres, ne sont parvenues à capter que très peu de télétravailleurs pendulaires. Des évolutions en la matière devraient sans doute passer (a) par l'identification de solutions en matière d'aménagements intérieurs des locaux, afin de concilier au mieux la capacité conjointe de l'espace à favoriser la productivité du travail et à assurer des moments de convivialité et (b) par une communication mieux ciblée sur ces deux facteurs clés.

2. **Les tiers lieux offrent néanmoins des solutions très positives**, spécialement adaptées aux salariés dont la fréquence de télétravail est très élevée et qui n'ont pas la possibilité de se rendre au bureau quotidiennement (soit qu'ils occupent un poste directement recruté en télétravail, soit que leur bureau est trop éloigné de leur domicile). Le tiers lieu apporte une vraie satisfaction à ce public, parce que, par rapport au domicile, il leur offre un espace de convivialité et les inscrit dans une ambiance et une dynamique collective de travail. Inversement, les salariés qui ont la possibilité de réaliser une navette domicile-travail quotidienne, et qui ne souhaitent plus travailler la majeure partie de la semaine à domicile, choisiront probablement de réintégrer leur bureau, voire y seront invités par leur employeur. En effet, par rapport au tiers lieu, le bureau peut apporter une socialisation au sein de sa propre entreprise/administration et une communication en face à face, formelle ou informelle, avec les collègues et la hiérarchie, plus propice à des interactions stratégiques et à une culture d'entreprise.

3. Les estimations du potentiel de fréquentation indiquent qu'il **existe de vraies opportunités d'implantation de tiers lieux en Aquitaine**. Même en adoptant la fourchette basse, les quatre sites tests sélectionnés pourraient accueillir au moins 10 utilisateurs en équivalent temps plein, ce qui paraît tout à fait suffisant pour assurer, vis-à-vis de leurs usagers, leurs fonctions de socialisation et de vecteur de productivité au travail. Néanmoins, ces estimations laissent à penser que, dans un premier temps, les territoires les plus susceptibles d'atteindre un seuil de fréquentation garant de pérennité pour le tiers lieu, sont les villes grandes et moyennes, ainsi que le périurbain dense.

4. Enfin, il apparaît nécessaire de **préciser les objectifs des politiques de tiers lieux**. Ceux-ci accueilleront surtout des travailleurs indépendants et des salariés à forte fréquence de télétravail, c'est-à-dire des actifs dont la localisation alternative est principalement le domicile. Dans cette mesure, ils ne régleront pas à eux seuls les problèmes de mobilité durable et de déplacements domicile-travail. Ils présentent en revanche des atouts importants en matière de conditions de vie des actifs résidents, de développement économique local et de lien social et territorial. Appuyer leur développement passerait notamment par plus de sensibilisation et d'accompagnement des entreprises et des salariés, et par la mutualisation de certaines fonctions au sein du réseau des tiers lieux aquitains.

Synthèse



Un tiers lieu, en tant qu'espace de télétravail hors du domicile, constitue un équipement souvent perçu comme un moyen de réunir les avantages privés et sociaux du télétravail (la limitation des navettes domicile-travail), tout en limitant ses inconvénients individuels (les risques d'isolement liés au travail à domicile). L'attrait qu'il présente aux yeux des aménageurs et des décideurs publics n'a cessé de s'accroître, dans un contexte de desserrement urbain et donc, à la fois, d'importance prise par la voiture individuelle et d'extension continue des distances des déplacements.

Depuis environ 20 ans, plusieurs expériences de politique publique, par exemple aux États-Unis et en France, ont été menées afin de mettre en place des télécentres (c'est-à-dire des tiers lieux destinés à accueillir des salariés résidant dans les espaces ruraux ou périurbains). Elles se sont toutefois traduites par des échecs en termes de fréquentation, notamment de la part du principal public ciblé, les télétravailleurs pendulaires. Depuis quelques années néanmoins, la forte dynamique spontanée des espaces de coworking, qui regroupent des travailleurs indépendants au sein des grandes agglomérations, invite au renouvellement de la problématique : au-delà d'une « clientèle » d'indépendants, les tiers lieux peuvent-ils aussi attirer un public de salariés ? Les aspirations des actifs relatives aux caractéristiques de leurs espaces de travail ont-elles évolué, qui permettraient aux espaces de télétravail partagés d'être fréquentés ?

Dans le contexte aquitain, où une véritable dynamique autour des tiers lieux, amorcée par le conseil régional, s'est développée au sein de nombreuses collectivités territoriales, ces problématiques renvoient aux deux questions clés autour desquelles s'articule cette étude : d'une part, si des collectivités territoriales contribuaient, via des financements, à l'émergence de tiers lieux dans les territoires périurbains et ruraux d'Aquitaine, la fréquentation de ces espaces serait-elle au rendez-vous ? D'autre part, le maillage du territoire en tiers lieux aurait-il un impact positif en termes d'environnement (en réduisant les émissions de gaz à effet de

serre) et de déplacement (en limitant les engorgements routiers dans et autour des grandes agglomérations) ?

Ces questions n'ayant pas fait l'objet d'études ou de travaux précis antérieurement, ni en Aquitaine ni à l'échelon national, y répondre supposait d'engager des travaux de fond, qui vont en partie au-delà de problématiques locales et territoriales.

La tiers-localisation découlant généralement aujourd'hui d'une demande du salarié à son employeur, la première partie de l'étude (chapitres 3 et 4) cherche à comprendre les ressorts des préférences des salariés en matière de localisation du travail à distance (à domicile *versus* dans un tiers lieu). Elle s'appuie sur une enquête qualitative réalisée auprès de 17 salariés télétravaillant aujourd'hui soit à domicile, soit dans un tiers lieu. Méthodologiquement, des entretiens approfondis constituent un outil bien adapté à cette problématique, qui se situe à l'articulation de questions de psychologie personnelle et de représentations individuelles quant à l'environnement de travail idéal. En outre, même si une enquête qualitative ne peut prétendre à représenter l'opinion de l'ensemble des salariés, elle reste sans doute aujourd'hui un outil plus fécond qu'une enquête quantitative, dans un contexte où cette question ne concerne encore véritablement qu'une petite partie de la population et n'est pas structurée dans ses arguments au sein de l'opinion.

Les entretiens avec des télétravailleurs à domicile montrent tout d'abord que ceux-ci sont très satisfaits de leur expérience, qui à la fois limite leurs déplacements vers le lieu de travail (donc leur fait gagner du temps qu'ils peuvent réaffecter à leur vie privée et/ou professionnelle) et les font bénéficier d'une rupture par rapport à leur bureau de rattachement, souvent perçu comme un environnement perturbateur.

Malgré leur connaissance (au moins relative) des tiers lieux, les télétravailleurs à domicile, interrogés sur leur appétence pour rejoindre un tiers lieu, ne se sont généralement pas projetés dans ces espaces. Ils reconnaissent que ceux-ci pourraient offrir de nombreux avantages, spécialement en ce qu'ils permettraient de partager des moments de convivialité et d'échanges lors des pauses café et déjeuner. En outre, les tiers lieux conviendraient mieux que le domicile aux télétravailleurs éprouvant des difficultés à ne pas céder aux sollicitations de la sphère domestique et à ceux dont le domicile serait partiellement inadapté (impossibilité d'y aménager un bureau dédié, présence d'autres personnes au domicile pendant les heures de travail, insuffisance du débit internet domestique par rapport aux besoins professionnels...). Néanmoins, outre qu'ils obligeraient à recréer le besoin d'un déplacement, les tiers lieux constitueraient un coût supplémentaire pour l'employeur et pourraient présenter des risques en termes de confidentialité. Sur-tout, ils risqueraient de porter atteinte à la productivité du travail, en offrant des occasions d'interactions avec les autres télétravailleurs et en limitant la concentration (bruit, mouvements...).

Alors que, du point de vue des pouvoirs publics, la question des tiers lieux renvoie prioritairement à des problématiques de déplacements, d'aménagement du territoire ou d'équipements TIC, les entretiens montrent que la fréquentation des tiers lieux renvoie avant tout pour les salariés à des préoccupations liées aux avantages

intrinsèques procurés par leur lieu de travail. Les possibilités d'interactions avec d'autres travailleurs offertes par le tiers lieu sont vues comme comportant deux faces, la première étant positive, la socialisation dans le travail, tandis que le risque d'affecter la productivité apparaît comme le « revers de la médaille ». L'alternative de télétravailler à domicile ou en tiers lieu renvoie ainsi principalement à un arbitrage entre ces deux facteurs. En outre, cet arbitrage apparaît étroitement articulé à la fréquence hebdomadaire de télétravail : télétravailler un ou deux jours par semaine limite fortement l'émergence d'un sentiment d'isolement et offre la possibilité de réserver pour ses journées de télétravail les tâches demandant le plus de concentration (rédaction de notes, de comptes-rendus...). Inversement, les salariés interrogés, qui télétravaillent aujourd'hui de chez eux et qui souhaiteraient le réaliser, pour tout ou partie, dans un tiers lieu, sont tous dans une configuration de forte intensité de télétravail, qui les conduit à éprouver des besoins de socialisation et à davantage ressentir les facteurs de motivation apportés par une ambiance collective de travail.

Les salariés tiers-localisés que nous avons pu enquêter ont généralement une pratique intensive de télétravail, confirmant en cela les enseignements précédents. Ils éprouvent une grande satisfaction à l'égard des tiers lieux. Tout d'abord, ceux-ci offrent l'opportunité de réaliser des pauses conviviales et, dans les espaces multi-employeurs, de s'enrichir au contact d'autres champs et activités professionnels. En outre, plusieurs des salariés tiers-localisés interrogés font part d'une amélioration de leur productivité par rapport au domicile. Le tiers lieu permet dans l'ensemble de retrouver, tout en télétravaillant, une partie des facteurs de productivité offerts par un bureau classique (stimulation collective, ambiance de travail, rythme plus régulier, éloignement des sollicitations de l'univers domestique). Il faut néanmoins souligner que ni la dynamique de socialisation ni le vecteur de productivité ne sont forcément acquis, puisqu'ils dépendent du taux de fréquentation de l'équipement, alors que celui-ci peut s'établir à un étiage très faible, spécialement dans les tiers lieux implantés dans des territoires peu denses (télécentres ruraux). On peut en déduire qu'il existe un seuil de fréquentation minimal à atteindre, en deçà duquel l'utilité et la pérennité de l'équipement peuvent être fragilisées.

Les entretiens avec les salariés fréquentant des tiers lieux ont également montré que ceux-ci étaient spécialement adaptés aux actifs qui cumulent deux caractéristiques : à ceux qui ne peuvent pas disposer d'un bureau classique suffisamment proche de leur domicile pour envisager une navette quotidienne (notamment lorsqu'ils ont déménagé dans une autre région tout en obtenant de leur employeur de conserver les mêmes fonctions à distance), et à ceux qui, parallèlement, ne veulent pas ou plus télétravailler depuis chez eux (par exemple en raison des risques d'isolement que cela implique). Dans ces conditions, le tiers lieu permet d'échapper aux deux seules alternatives restantes : chercher un autre emploi, ou être contraint de déménager à nouveau pour se rapprocher du site de rattachement. Inversement, on peut penser que les salariés qui résident à une distance raisonnable de leur lieu de travail et qui ne veulent pas ou plus télétravailler à domicile, demanderont à réintégrer leur bureau. Ils y seront d'ailleurs probablement invités par leur employeur, puisque pour celui-ci le bureau « classique », en

plus d'offrir les avantages du tiers lieu par rapport au domicile, constitue un véhicule privilégié de la culture d'entreprise et favorise les échanges d'information stratégique tant entre les collaborateurs qu'entre ceux-ci et leur hiérarchie.

La seconde partie de l'étude (chapitre 5) cherche à estimer le nombre d'utilisateurs potentiels que des tiers lieux pourraient parvenir à attirer. Quatre communes tests de Gironde ont été sélectionnées (Arcachon, Latresne, Pomerol et Saint-Médard-en-Jalles) et leur aire d'attractivité a été définie sur la base d'isochrones de 10 et 15 minutes de voiture en heure de pointe. Trois catégories d'utilisateurs potentiels des tiers lieux ont pu faire l'objet d'une estimation chiffrée, le nombre de personnes concernées étant évalué à partir des statistiques tirées du recensement de la population de l'INSEE et des déclarations annuelles de données sociales (DADS)¹ :

- les travailleurs indépendants travaillant principalement à domicile et relevant de secteurs d'activité permettant, *a priori*, une tiers-localisation ;
- les salariés à forte fréquence de travail à domicile relevant d'une profession et catégorie sociale (PCS) télétravaillable ;
- enfin les salariés réalisant des déplacements pendulaires longs (supérieurs à 30 minutes en voiture) et relevant d'une PCS télétravaillable.

À partir de ces données de base, le taux de fréquentation des tiers lieux est estimé pour chacune de ces trois catégories, en cherchant, à partir des informations disponibles (notamment les enquêtes d'opinion publiées), à donner des ordres de grandeur vraisemblables. Malgré des estimations par nature fragiles, certains enseignements importants résistent aux marges d'erreur :

- À eux deux, les travailleurs indépendants et les salariés à forte intensité de télétravail, donc les actifs dont la localisation de travail de référence est le domicile, représentent une très grande majorité des utilisateurs potentiels des tiers lieux. La capacité des tiers lieux à capter les télétravailleurs pendulaires serait en revanche particulièrement faible dans les circonstances actuelles.
- Au-delà de la clientèle d'indépendants, il existe donc un axe de développement important dans l'accueil de salariés ayant une forte fréquence de télétravail à domicile. Le modèle économique des tiers lieux pourrait ainsi davantage s'appuyer sur cette catégorie de salariés, sous réserve que la stratégie de prospection et que les choix en matière d'aménagements intérieurs soient mieux adaptés à ces usagers.
- Les quatre communes tests disposent d'un vrai potentiel de marché pour y implanter un tiers lieu. Même en regardant la fourchette basse des estimations, chacun de ces espaces pourrait accueillir près de 10 télétravailleurs en équivalent temps-plein ;
- Cependant, ce potentiel de fréquentation reste relativement modeste par rapport au bassin de population couvert, puisque les quatre communes

¹ En revanche, la fréquentation des tiers lieux par les travailleurs dits « nomades » (commerciaux, consultants, etc. effectuant régulièrement des déplacements chez des clients ou des prospects) n'a pas pu être évaluée, en raison de l'absence de source statistique permettant de localiser leurs déplacements et donc leur possibilité de recourir à tel ou tel tiers lieu.

tests disposent d'une aire d'influence à 10 minutes de voiture représentant, chacune, en moyenne, environ 60 000 habitants.

Au final, cette étude conduit aux deux conclusions suivantes. D'une part, il existe de vraies occasions d'implanter des tiers lieux en Aquitaine, dans les grandes et moyennes unités urbaines, ainsi que dans le périurbain dense. Cependant, le mailage devrait sans doute rester relativement modeste dans un premier temps : puisque les principales motivations à la tiers-localisation résultent des opportunités qu'ils sont susceptibles d'offrir en matière de lien social et d'incitation à travailler que peut fournir une ambiance collective « studieuse », les financements ou cofinancements de tiers lieux par des fonds publics devraient dans un premier temps être réservés aux espaces qui auraient toutes les chances d'accueillir au moins quatre ou cinq usagers en équivalent temps plein. D'autre part, dans la mesure où, pour la grande majorité des actifs qui fréquenteront ces espaces, les tiers lieux constituent une alternative au domicile et non à un déplacement vers le lieu de travail, ils ne sont pas susceptibles de répondre à eux seuls aux enjeux de fluidification des axes routiers et de limitation des gaz à effet de serre qu'on leur prête.

Une politique en faveur de la constitution d'un réseau de tiers lieux ne peut donc apporter, au moins dans les circonstances actuelles, qu'une contribution modeste à une politique de mobilité durable. Elle pourrait certes participer mais assurément pas se substituer à la palette des outils d'ores et déjà identifiés pour répondre à ces enjeux².

Ces conclusions invitent non à rejeter les politiques en faveur des tiers lieux, mais à mieux clarifier leurs objectifs. Au-delà des aspects routiers et environnementaux, ils peuvent en effet contribuer à répondre à de nombreux autres enjeux de politique publique (conditions de vie des actifs résidents, développement économique local, attractivité territoriale, lien social et territorial...).

En outre, ces résultats sont fondés sur des hypothèses reflétant le contexte actuel, à savoir notamment :

- un développement du télétravail en France qui privilégie à la fois le domicile et une faible fréquence hebdomadaire de télétravail,
- une tiers-localisation procédant d'une demande à l'initiative des salariés,
- des interrogations des salariés sur le confort de travail au sein des tiers lieux et sur leur plus-value par rapport au domicile.

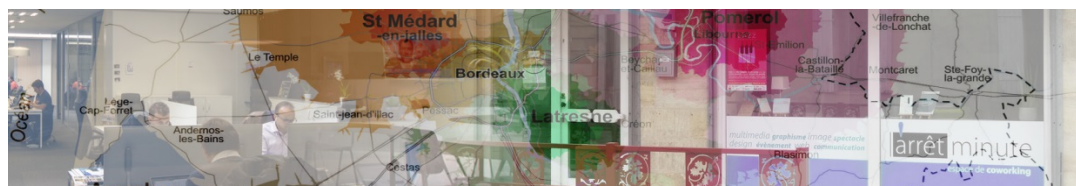
Or des initiatives publiques pourraient assurément faire évoluer ce contexte :

- les grandes collectivités locales implantées à Bordeaux, le cas échéant en y associant d'autres organismes publics, parapublics ou privés, pourraient par exemple s'engager dans des démarches d'expérimentation du télétravail, en privilégiant la tiers-localisation de leurs salariés ;
- les résultats de ces expérimentations permettraient d'en diffuser les bonnes pratiques auprès des autres employeurs de l'agglomération, tandis que

² Voir notamment Grenelle des mobilités - A'urba, *Pour une mobilité fluide, raisonnée et régulée*, avril 2013.

ceux-ci pourraient être accompagnés s'ils s'engagent dans une démarche similaire ;

- les tiers lieux existants et futurs devraient être incités à se constituer en réseau afin de se doter de fonctions mutualisées (notamment en matière de communication et de prospection) ;
- une étude sur les scénarios optimaux d'aménagement intérieur des tiers lieux aquitains pourrait être mutualisée à l'échelle régionale, afin de déterminer les options qui répondraient à la fois aux besoins des salariés et des travailleurs indépendants, et à la bonne cohabitation de ces deux types de publics, qui peuvent avoir des attentes différentes.



1 | Introduction

1 | Introduction

1.1 | Télétravail, lieu de télétravail et tiers lieu

La révolution des technologies de l'information et de la communication a, en quelques décennies, profondément modifié les pratiques et les outils de travail, et a ouvert de nouvelles perspectives en matière de localisation des activités professionnelles. Dans de nombreux métiers, une grande partie des tâches s'effectuent à partir de documents et d'informations dématérialisés dont la « portabilité » devient aisée, et ce par le truchement d'équipements informatiques dont certains peuvent eux-mêmes être facilement transportables et connectés à des réseaux publics et privés dans de très nombreux points du globe.

Une étude réalisée par le Centre d'analyse stratégique estimait qu'en 2008 28 % de la population active française réalisait, pour une partie de son temps de travail, des missions ou des tâches qui pourraient techniquement être réalisées en dehors du lieu de travail de l'employeur³. Il montrait également que ce chiffre était amené à s'accroître avec la diffusion des TIC dans la plupart des métiers et avec les changements organisationnels qu'elles permettent. C'est dire que le télétravail, même si sa pratique ne concerne assurément pas aujourd'hui l'ensemble des actifs qui pourraient le pratiquer⁴, est en mesure d'apporter de nombreux bouleversements sur la géographie du travail.

Le télétravail peut en effet être pratiqué à tout endroit offrant une connexion internet, qu'il s'agisse du domicile, d'hôtels ou de cafés, d'aéroports ou de gares offrant un service Wifi, voire de tout lieu couvert par les réseaux de téléphonie mobile GPRS ou ultérieurs (3G, 4G...) : depuis une terrasse de café, un banc équipant l'espace public, une plage...

Certains lieux spécifiques ont en outre la particularité d'accueillir des télétravailleurs et de leur offrir des possibilités d'interaction (de convivialité et/ou de travail) avec d'autres travailleurs (qu'ils soient ou non en télétravail). Une partie de ces espaces a émergé spontanément grâce aux pratiques de télétravailleurs eux-mêmes (cer-

³ Centre d'analyse stratégique, *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain*, novembre 2009.

⁴ Il n'y a pas de chiffre communément admis quant au nombre de télétravailleurs en France. Les statistiques disponibles sont extrêmement divergentes, selon les définitions adoptées : seuil de nombre d'heures ou de jours de télétravail par mois, télétravail faisant l'objet d'un contrat de travail ou d'un avenant versus télétravail gris voire télétravail de débordement, télétravail pendant les horaires de travail versus télétravail le soir ou le week-end, seul salariat versus tous actifs y compris travailleurs indépendants, télétravail sédentaire (à domicile ou en tiers lieu) versus en tout lieu (y compris télétravail nomade), etc... La dernière évaluation officielle (et fondée sur une méthodologie solide et clairement explicitée) remonte à 2004 et comptabilisait 2 % de salariés télétravaillant à domicile (dont la moitié en alternance avec le site de l'employeur), et 5 % de salariés nomades (Dares-INSEE, « Le télétravail en France », *Premières synthèses*, décembre 2004). Ces chiffres ont probablement légèrement augmenté depuis, mais restent certainement très en deçà des chiffres produits par certains cabinets de consultant (et parfois repris dans des rapports officiels). Cf. aussi <http://yves.lasfargue.pagesperso-orange.fr/03Teletravail/STATteletravail.htm> pour une critique des statistiques communément diffusées, sur la base des estimations du nombre de télétravailleurs dans quelques grandes entreprises ou administrations françaises.

taines enseignes de cafés internet par exemple ont pu être investies à cette fin), tandis qu'une autre partie a délibérément été conçue pour accueillir et rassembler des télétravailleurs, qu'ils relèvent du même employeur (les bureaux « satellites » mis en place par certaines grandes entreprises) ou d'employeurs différents (espaces de coworking et télécentres notamment). Dans la présente étude, l'expression « tiers lieu » sera utilisée pour englober l'ensemble des espaces de télétravail qui ne sont ni le domicile ni le site où travaillent le responsable direct et l'équipe de rattachement (s'il y en a), et qui offrent au télétravailleur la possibilité d'être en contact avec d'autres travailleurs^{5 6}. Néanmoins, parce qu'elle entend apporter des éléments d'aide à la décision publique, cette étude s'intéresse plus particulièrement aux espaces intentionnellement conçus pour le télétravail, offrant une ressource partagée entre plusieurs employeurs. L'encadré ci-après synthétise l'historique de l'expression « tiers lieu ».

L'expression « tiers lieu »

Le terme « tiers lieux » (« *Third Places* ») a presque 25 ans et ne faisait à l'origine nullement référence au télétravail. Le sociologue américain Ray Oldenburg⁷ l'a forgé pour désigner des espaces de socialisation et de vie communautaire, qui se distinguent des espaces primaires et secondaires de socialisation que sont le domicile et le lieu de travail, notamment par le fait que l'entrée y est libre et gratuite (ou peu onéreuse), que le statut socio-économique y importe peu et qu'il y règne une atmosphère de conversation plaisante, où les marques de tension et d'hostilité sont dévalorisées. Selon les pays et les époques, il peut s'agir par exemple de cafés, de bars, de salons de coiffure, de librairies, de halles de marché... Selon Ray Oldenburg, ces espaces jouent un rôle très important tant pour les individus que sur le plan social, en favorisant les interactions interindividuelles dans la société civile. Le vocable s'est ensuite rapidement répandu aux États-Unis pour désigner certains établissements de proximité (notamment des cafés). Enfin, parce que certains de ces lieux ont été utilisés comme espaces ponctuels ou permanents de télétravail, une des acceptions du terme « tiers lieu » a dérivé par métonymie pour désigner un espace de travail qui est à la fois hors des locaux de l'employeur et hors du domicile du travailleur.

⁵ Cf. Cluster Green and Connected Cities, *Télécentres, écocentres et lieux pour les eActivités*, septembre 2010, pour des exemples des nombreux types d'espace pouvant répondre à cette définition.

⁶ La notion de « télétravail » ici utilisée est plus large que la définition légale (cf. art. L1222-9 du code du travail), qui la restreint à des activités salariées. Les activités réalisées par les travailleurs indépendants nous paraissent relever également du télétravail dès lors qu'elles sont réalisées à distance des clients auxquels elles sont destinées et accomplies par le biais d'outils numériques. Nous nous rapprochons de la définition donnée par le rapport Breton en 1995 : « Le télétravail est une modalité d'organisation ou d'exécution d'un travail exercé à titre habituel par une personne physique dans les conditions cumulatives suivantes : ce travail s'effectue en dehors de l'endroit où les résultats de ce travail sont attendus et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation par le télétravailleur ; ce travail s'effectue au moyen de l'outil informatique et des outils de télécommunication » (Th. Breton, *Le télétravail en France*, La documentation française, mai 1995, p. 15).

⁷ R. Oldenburg, *The Great Good Place*, Paragon, 1989.

1.2 | Un sujet multidimensionnel aux enjeux potentiels majeurs

Dans le cadre de leurs missions d'aménagement et d'urbanisme, les pouvoirs publics se sont depuis longtemps saisis des questions du télétravail et des tiers lieux. Ceux-ci peuvent en effet occasionner des bouleversements en matière de déplacements liés au travail et de dynamiques de polarisation géographique de l'emploi et, au-delà, offrir de nouvelles options en termes de lieu de résidence, induire des évolutions des modes de vie, influencer la géographie de la consommation des revenus, etc. Mais les questions ouvertes par le télétravail et les tiers lieux sont, de fait, particulièrement complexes. Elles vont bien au-delà de problématiques spatiales, et s'articulent avec des enjeux relevant d'autres champs, notamment le numérique (ses infrastructures et ses usages) et, surtout, le monde du travail (la sociologie des organisations, la psychologie et la sociologie du travail...). Ce dernier point mérite particulièrement d'être souligné, parce que plusieurs travaux et études relatifs au télétravail et aux tiers lieux ont sans doute sous-estimé leur connexion aux problématiques du monde du travail et de l'entreprise, expliquant par là en grande partie que plusieurs initiatives publiques ont connu des résultats moins probants qu'escomptés⁸.

Sur le papier, les enjeux d'une tiers-localisation des actifs sont considérables : elle permettrait de réunir les avantages du télétravail en termes de diminution des déplacements domicile-travail (économies de temps et d'argent pour les navetteurs, diminution des émissions de gaz à effet de serre et des engorgements routiers pour la collectivité), tout en évitant les principaux inconvénients du télétravail à domicile (les risques psychologiques liés à l'isolement du travailleur, et la perte des effets positifs dus aux interactions en face à face dans le travail, la créativité, les communications informelles...).

1.3 | L'intérêt des collectivités territoriales

Si l'on ajoute que les tiers lieux présentent l'avantage, par rapport au télétravail à domicile, de donner une visibilité à une politique publique et, dans des territoires peu urbanisés où le taux d'emploi est faible, d'offrir un lieu de vie, d'activité et d'attractivité, on comprend que le concept de tiers lieu suscite un engouement certain parmi les collectivités locales.

Le conseil régional d'Aquitaine a engagé depuis plusieurs années des initiatives autour de ces sujets, qui permettent à la région de figurer parmi les plus avancées en France. Outre plusieurs études lancées par lui-même ou en partenariat⁹, le conseil régional a ouvert en janvier 2012 un appel à manifestation d'intérêt pour développer les services et usages numériques innovants, comprenant un important volet tiers lieux. Il a également pris l'attache de grandes entreprises aquitaines afin de les sensibiliser aux enjeux du télétravail et il appuie l'association « Tiers lieux –

⁸ Cf. Éric Crouzet, « Le télétravail et l'organisation socio-économique du territoire français : entre discours aménageur et réalités entrepreneuriales », *L'information géographique*, n° 3, 2002.

⁹ Conseil régional d'Aquitaine/CITICA, *Étude stratégique sur le télétravail en Aquitaine*, septembre 2008, RAUDIN, *Enquête sur le télétravail dans les entreprises aquitaines*, juin 2011.

Travailler autrement en Aquitaine »¹⁰ dans ses actions de sensibilisation et d'accompagnement au développement de nouveaux espaces de travail alternatifs en Aquitaine.

Ces initiatives ont permis d'amorcer une véritable dynamique locale, qui a rencontré un fort écho auprès de nombreuses autres collectivités de la région. Pour ne citer que quelques exemples :

- La communauté urbaine de Bordeaux engage actuellement une expérimentation de télétravail pour son personnel et réfléchit, dans le cadre de la métropole du quart d'heure et de ses actions sur la mobilité, à la possibilité de créer un réseau de tiers lieux aux franges de l'agglomération bordelaise, destinés à ses salariés comme à d'autres ;
- Le conseil général de la Gironde a engagé une réflexion sur la possibilité de proposer à son personnel de télétravailler de manière tiers-localisée dans un de ses nombreux établissements implantés dans le département ;
- Plusieurs collectivités d'échelon communal et intercommunal ont répondu à l'appel à manifestation d'intérêt du conseil régional et de nombreux projets de tiers lieux ont émergé sur l'ensemble de la région, certains ayant d'ores et déjà abouti (cf. carte page suivante).

1.4 | Un sujet ancien qui se renouvelle

L'idée d'un espace dédié au télétravail en dehors du domicile n'est pas nouvelle : le sujet est posé depuis déjà plus de vingt ans et plusieurs expérimentations ont été conduites dans certains pays¹¹.

La plupart de ces expériences ont cependant été des échecs au sens où les espaces créés n'ont pas réussi à attirer le public qui était principalement visé, c'est-à-dire les personnes réalisant régulièrement des déplacements domicile-travail¹².

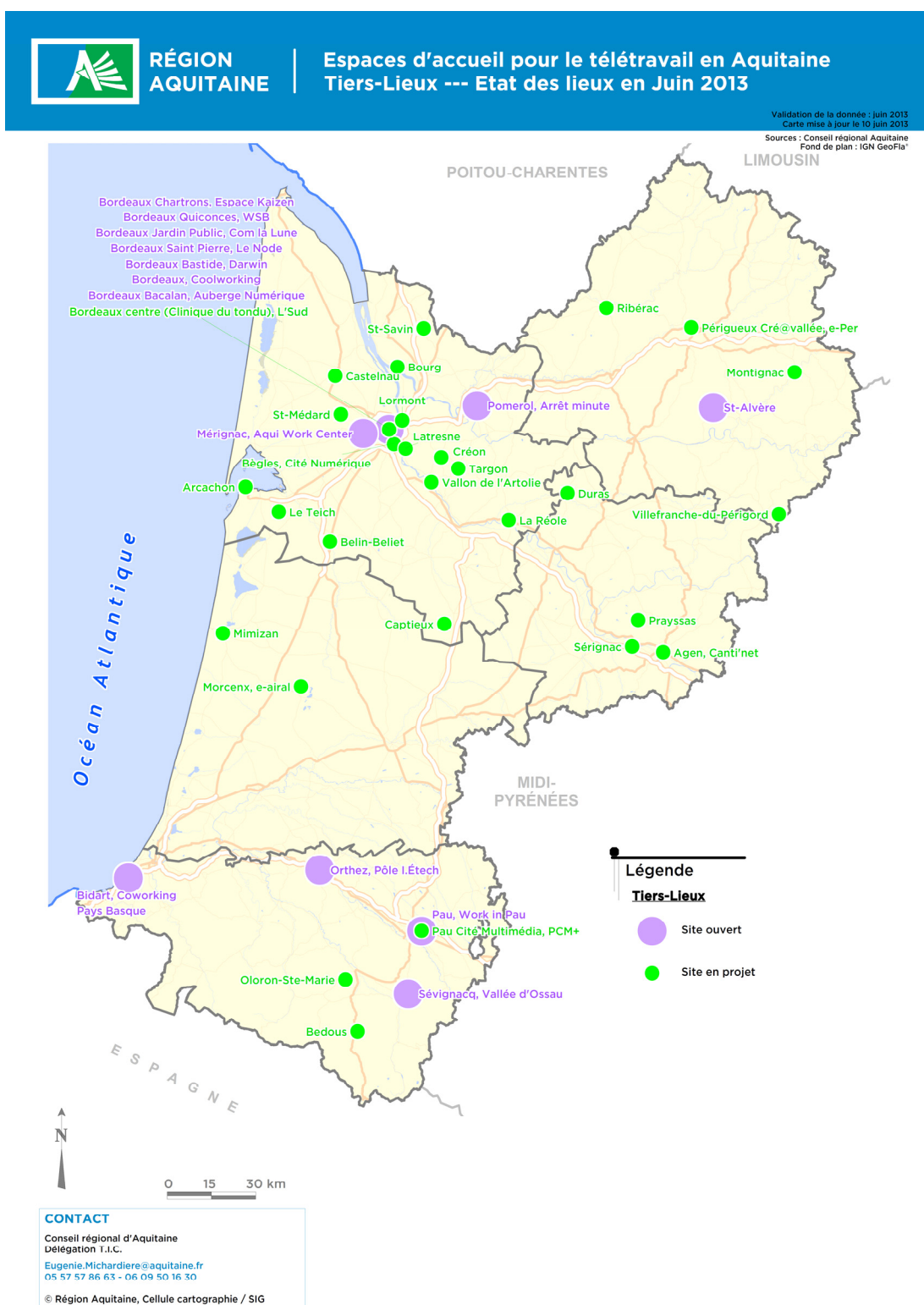
Parallèlement, le contexte a récemment considérablement évolué : on assiste à une vraie dynamique d'ouverture d'espaces de travail collaboratif (« espaces de coworking »). Ces espaces, pour l'essentiel situés dans les plus grandes agglomérations, sont fréquentés par des actifs travaillant à leur compte, notamment dans les domaines de l'informatique, du web, mais aussi du design, du consulting, de l'architecture, du journalisme... En quelques années, ces espaces ont littéralement fleuri : Bordeaux et son agglomération en comptent déjà environ une quinzaine, tandis que plusieurs autres ouvertures sont en projet.

¹⁰ <http://www.tierslieux.net/>

¹¹ Une des premières expérimentations d'envergure a été lancée en Californie au début des années 1990. Cf. M. N. Bagley et alii, *Telecommuting Centers and Related Concepts : A Review of Practice*, University of California, Davis, mars 1994, pour des précisions sur cette expérimentation et pour un recensement des expériences antérieures.

¹² L'annexe 6.1 de la présente étude rappelle les résultats de deux expériences de politiques publiques conduites aux États-Unis en faveur de tiers lieux périurbains. Pour une appréciation des résultats mitigés de l'appel à projet « télécentres ruraux » lancé en 2005 par la Datar, cf. Bruno Moriset, « Les télécentres dans les territoires ruraux français – Essai d'évaluation », *Note de recherche*, ANR, 24 mars 2011.

Tiers lieux existants et en projet en Aquitaine (juin 2013)



Source : conseil régional d'Aquitaine

Cette dynamique des espaces de coworking oblige à réexaminer la question : au-delà du public des indépendants, les tiers lieux peuvent-ils exercer un nouvel attrait auprès des salariés ? Les expériences passées étaient-elles trop en avance sur leur temps ? Les mentalités et les représentations ont-elles suffisamment évolué pour permettre d'espérer un succès de nouvelles formes de tiers lieux, tirant les ensei-

gnements du passé et répondant aux aspirations de nouvelles générations d'actifs ?

1.5 | Problématiques de l'étude et angles d'attaque privilégiés

En raison de son champ pluridisciplinaire, la question des tiers lieux peut être abordée sous de multiples angles. En lien avec les partenaires de l'a-urba, et en coordination avec l'agence d'urbanisme Pyrénées et Atlantique (Audap)¹³, la présente étude a retenu les deux questionnements principaux suivants :

- Si les collectivités territoriales créaient (ou contribuait à créer) un maillage du territoire aquitain en tiers lieux (c'est-à-dire, spécialement, dans les territoires périurbains et ruraux), la fréquentation de ces espaces serait-elle au rendez-vous ? Cette question se pose naturellement avec acuité à l'heure où les arbitrages budgétaires sont rendus plus tendus par la rareté de l'argent public ;
- Ce maillage du territoire en tiers lieux pourrait-il avoir un impact positif en termes de déplacement et d'environnement ? Permettrait-il de diminuer suffisamment le nombre de navettes domicile-travail, de manière à réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) et à limiter les engorgements routiers rencontrés aux heures de pointe dans et autour des grandes agglomérations ?

Ces problématiques ont conduit à s'intéresser spécialement aux salariés. Ceux-ci réalisent en moyenne des mobilités domicile-travail plus longues que les indépendants. Surtout, l'effet volume nécessaire pour obtenir des résultats significatifs en matière de GES et d'engorgements routiers ne pourrait être obtenu qu'en parvenant à tiers-localiser des salariés, lesquels continuent à représenter la très grande majorité des travailleurs : plus de 80 % des actifs aquitains ayant un emploi en Aquitaine, plus de 85 % en Gironde¹⁴. De la même manière, seul cet effet volume dû au salariat pourrait viabiliser le « modèle économique » de tiers lieux implantés sur des territoires de densité moyenne ou faible, où le nombre d'indépendants potentiellement concernés par un tiers lieu serait sans doute insuffisant pour légitimer un maillage fin du territoire.

La première question à laquelle l'étude cherche à répondre porte sur les préférences individuelles en matière de localisation du télétravail (à domicile versus dans un tiers lieu). Cette question, qui pourrait être abordée sous l'angle de la préférence de l'employeur, est ici essentiellement regardée au travers des préférences des salariés eux-mêmes. Ce choix a été dicté par deux considérations principales :

¹³ Les travaux de l'Audap relatifs au télétravail et aux tiers lieux en Aquitaine sont publiés dans le rapport suivant: *Accompagner le développement des tiers lieux en Aquitaine*, décembre 2013.

¹⁴ Données INSEE, 2009.

- tout d'abord, il permet de compléter utilement les études déjà citées plus haut, réalisées sous l'égide du conseil régional d'Aquitaine, qui portaient principalement sur le regard des employeurs ;
- ensuite, dans le contexte actuel (même s'il pourrait changer à l'avenir), la tiers-localisation des salariés se réalise principalement à la demande du salarié lui-même. Non pas qu'il soit seul maître du choix – il a besoin d'un accord de son employeur — mais qu'il en soit généralement à l'initiative.

Notre première question est donc la suivante. Supposons qu'un salarié ait un métier compatible avec le télétravail et que son employeur soit d'accord pour qu'il télétravaille. Dans ces conditions, dans quel lieu voudrait-il le faire ? Préfererait-il travailler de chez lui, ou bien dans un tiers-espace, qui n'est ni son domicile ni son lieu de travail habituel ?

Il apparaît que, derrière cette interrogation, s'articulent des questions de psychologie personnelle, de représentations individuelles sur l'environnement optimal de travail, sur les modalités de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle, etc. D'où une approche par des entretiens approfondis avec des salariés qui télétravaillent, qu'ils soient aujourd'hui localisés à domicile ou dans un tiers lieu, afin de comprendre les ressorts profonds des aspirations de localisation du télétravail et d'éclairer le sens donné par les acteurs eux-mêmes.

La deuxième question de l'étude est à visée plus quantitative et plus directement opérationnelle. Elle s'interroge sur le potentiel de fréquentation des tiers lieux et cherche à l'évaluer dans l'hypothèse de création d'espaces dédiés au télétravail sur quatre communes tests de Gironde. Répondre à cette question suppose de mobiliser et d'articuler, outre les enseignements tirés de la première étape de l'étude, des outils et sources d'information de provenance et de nature variées :

- les statistiques disponibles sur les télétravailleurs indépendants et salariés potentiels,
- des outils de chronodistance permettant d'appréhender l'aire d'attractivité de tiers lieux implantés dans les communes tests,
- les éléments pertinents disponibles dans la littérature existante,
- et des échanges avec des professionnels et des experts ; à cette fin, plusieurs entretiens ont été réalisés, de manière individuelle ou sous forme d'atelier.

1.6 | Une étude exploratoire

À notre connaissance, les questions posées dans cette étude n'ont quasiment jamais été traitées de front dans des études ou travaux déjà publiés en langues française et anglaise. Les préférences des salariés en termes de localisation du télétravail ont déjà fait l'objet de certaines enquêtes d'opinion, y compris en

France, et de quelques travaux quantitatifs de recherche aux États-Unis¹⁵. Malgré la faible structuration de cette question parmi la population générale, et donc les difficultés à interpréter les résultats des enquêtes d'opinion, nous n'avons pas repéré d'enquêtes qualitatives, plus adaptées dans ce contexte, sur le sujet précis de l'alternative télétravail à domicile versus télétravail en tiers lieu¹⁶.

L'évaluation du potentiel d'utilisateurs pour les tiers lieux n'a semble-t-il été abordée en France que dans une seule étude, destinée à identifier les zones les plus favorables à l'implantation de télécentres en Ile-de-France et dans la communauté urbaine de Strasbourg¹⁷. Son évaluation du nombre d'utilisateurs de tiers lieux en 2020 est néanmoins fondée sur des hypothèses qui ne sont ni explicitées ni argumentées¹⁸.

La faible exploration du champ de la présente étude appelle donc les deux considérations liminaires suivantes :

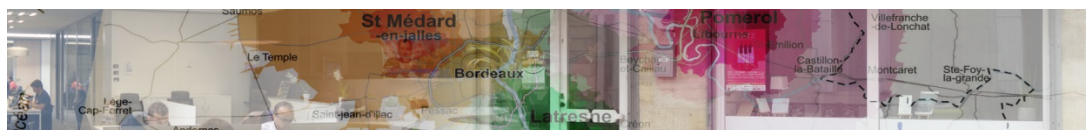
- d'un côté, parce que les méthodologies mobilisées demanderaient à être confirmées par d'autres travaux, les résultats doivent à ce stade davantage être lus comme des pistes de réflexion et des ouvertures sur de nouveaux questionnements que comme des conclusions définitives,
- d'un autre côté, cette étude permet d'ores et déjà d'apporter des éléments de réflexion nouveaux sur la question des tiers lieux, et peut ainsi contribuer à éclairer la décision publique avec des angles jusqu'ici peu abordés.

¹⁵ Voir notamment : M. N. Bagley et P. L. Mokhtarian, « Analyzing the Preference for Non-Exclusive Forms of Telecommuting : Modeling and Policy Implications », *Transportation*, vol. 24, 1997 et D. M. Stanek et P. L. Mokhtarian, « Developing Models of Preference for Home-Based and Center-Based Telecommuting : Findings and Forecasts », *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 57, 1998.

¹⁶ Une exception néanmoins : le chapitre 6 de l'ouvrage de L. C. Johnson, *The Co-Workplace*, UBC Press, 2003, analyse les résultats de trois groupes focus réalisés avec des femmes résidant dans l'agglomération de Toronto (Canada) et travaillant à domicile. Nonobstant de possibles différences culturelles, il est toutefois difficile d'en tirer des enseignements pour la présente étude dans la mesure où les panels constitués par l'auteur comprennent à la fois, d'une part, des télétravailleuses et des non-télétravailleuses (ouvrières à domicile) et, d'autre part, des salariées et des travailleuses indépendantes.

¹⁷ Caisse des dépôts/PMP/Tactis, *Les enjeux territoriaux du déploiement des télécentres en France*, décembre 2011.

¹⁸ A titre d'exemple, le pourcentage d'actifs qui télétravailleront en 2020 est estimé à 20 % en Ile-de-France et à 6,9 % sur la C.U. de Strasbourg, tandis que le taux de tiers-localisation des télétravailleurs est évalué à 15 % en Ile-de-France contre 19,2 % sur la C.U. de Strasbourg. Ni ces pourcentages ni leurs différences ne sont justifiés.



2 | Enquête auprès des salariés télétravaillant à domicile

2 | Enquête auprès des salariés télétravaillant à domicile

2.1 | Objectifs de l'enquête qualitative

L'objectif principal de ce chapitre et du suivant est de comprendre les avantages et les limites que les télétravailleurs attribuent aux tiers lieux. Ce faisant, il s'agit aussi bien de cerner l'attractivité de ces espaces pour des salariés qui ont une expérience de télétravail, que d'identifier leurs préférences en matière de localisation de leurs activités à distance.

Un des avantages de cibler des salariés télétravaillant d'ores et déjà est que le tiers lieu n'est dès lors apprécié que comme une des localisations possibles de télétravail et non pas, comme cela risque d'être le cas auprès d'enquêtés ne télétravaillant pas, comme un moyen d'accéder au télétravail. Les enquêtes réalisées auprès des actifs en général montrent souvent qu'il existe une très forte appétence spontanée pour le télétravail, laquelle prédomine sur toute autre considération et notamment sur la localisation du travail à distance. La préférence des salariés entre le domicile et le tiers lieu est au contraire directement posée lors d'entretiens avec des télétravailleurs (dans ce chapitre avec ceux qui le pratiquent de chez eux, dans le suivant avec des tiers-localisés).

L'enjeu de ce premier chapitre est d'interroger la pertinence d'un tiers lieu pour les salariés télétravaillant à domicile. Quels sont les atouts et les limites respectifs du domicile et d'un tiers lieu pour télétravailler ? Seraient-ils prêts à travailler dans ce type d'espace, s'il y en avait un près de chez eux, à la place (ou en complément) du domicile ?

Cette première enquête a une double visée : identifier les profils de télésalariés qui pourraient être les plus intéressés par une tiers-localisation et recenser les facteurs qui, de leur point de vue, favoriseraient leur fréquentation de tiers lieux.

2.2 | Les personnes interrogées

Un panel de 10 télétravailleurs à domicile a été constitué à partir d'une base de contacts d'une quarantaine de télétravailleurs à domicile (cf. encadré). En raison de l'angle de l'étude lié aux déplacements pendulaires motorisés, nous avons cherché à surreprésenter les personnes résidant dans des territoires périurbains et ruraux. Pour la sélection des enquêtés (qui visait à représenter des situations aussi diverses que possible) les autres critères mobilisés ont été les suivants :

- Facteur « fréquence de télétravail » : avoir plusieurs profils (d'une journée télétravaillée à l'ensemble de la semaine télétravaillée) ;

- Facteur « genre » : équilibrer le panel entre hommes et femmes ;
- Facteur « âge » : obtenir des âges diversifiés ;
- Facteur « PCS » : équilibrer les catégories employés/agents de maîtrise/cadres.

Méthodes d'entrée en contact avec les télétravailleurs

En l'absence d'annuaire des télétravailleurs, quatre méthodes ont été mobilisées pour prendre leur attache et solliciter un entretien :

- En premier lieu, une vingtaine d'employeurs aquitains ont été contactés (au niveau de la direction des ressources humaines ou de la direction administrative et financière) pour les informer des objectifs de l'enquête et leur demander de bien vouloir transférer, à leurs salariés effectuant du télétravail, un message préparé à leur attention. Les employeurs contactés étaient ceux identifiés par les rapports CITICA et RAUDIN cités plus haut comme pratiquant le télétravail. Malgré une phase de relance, cette démarche n'a été couronnée de succès qu'auprès d'un seul employeur (qui a permis d'entrer en contact avec trois salariés) ;

- En second lieu, un e-mail a été adressé à une centaine d'élus et de techniciens de collectivités locales aquitaines, leur demandant s'ils connaissaient des télétravailleurs salariés sur leur territoire. Ces collectivités sont celles engagées dans une réflexion ou un projet de tiers lieu dans leur périmètre institutionnel et figuraient ainsi dans le fichier contacts de l'association « Tiers lieux – travailler autrement en Aquitaine ». Les coordonnées de trois télétravailleurs ont été recueillies par ce moyen ;

- En troisième lieu, devant le faible succès de ces deux premières étapes, nous avons mobilisé nos réseaux personnels et professionnels. Cette démarche a permis d'obtenir les références de 15 télétravailleurs ;

- Enfin, le recrutement de télétravailleurs a tiré parti de l'enquête en ligne sur le télétravail, réalisée parallèlement par l'Audap et le conseil régional d'Aquitaine. Une question a été ajoutée au questionnaire en ligne, demandant aux répondants s'ils accepteraient d'accorder un entretien en face à face. À partir des réponses reçues au 15 avril 2013, cette démarche a permis d'accéder à des informations sur 21 télétravailleurs.

Les télétravailleurs repérés à partir des trois premières démarches ont fait l'objet d'un premier contact, afin de leur demander à la fois un accord de principe pour un entretien et de premières informations sur leur situation : sexe, âge, profession et catégorie professionnelle (PCS), commune de résidence, distance domicile-travail, durée de l'ancienneté en télétravail, nombre de jours de télétravail par semaine...). Les contacts résultant de la quatrième démarche avaient communiqué de nombreuses informations à leur sujet dans l'enquête en ligne.

Le tableau suivant indique le pseudonyme choisi par les personnes enquêtées et présente leurs caractéristiques.

Tableau récapitulatif des profils interrogés

pseudonyme		Wanda	Annick	Mounicou	Retfu	Lilou	Hatahu	Solenn	Véro	Ben & Nuts	Elsa
âge		36	40	34	31	43	43	26	52	26	56
sexe		F	F	F	H	F	H	F	F	H	F
nombre de personnes à vivre au domicile		4	3	4	2	4	4	2	3	4 (domicile parental)	3
nombre d'enfants		2	1	2	0	2	2	(2 enfants durant congé)	1	0	1
profession		enquêtrice	directrice d'association	chargée de mission	directeur technique logiciel web	commerciale	rédacteur	consultante recrutement	fonctionnaire	Analyste programmeur	fonctionnaire
CSP		employée	cadre	cadre	cadre	cadre	cadre	cadre	employée	Agent de maîtrise	employée
niveau de revenu du ménage en €		1500/2500	2500/3500	3500/4500	4500/5500	> 5500	4500/5500	2500/3500	3500/4500	1500/2500	3500/4500
temps de travail		temps plein	temps plein	80 %	temps plein	temps plein	temps plein	temps plein	80 %	temps plein	temps plein
type de contrat		CDI	CDI	CDD	CDI	CDI	CDI	CDI	CDI	CDI	CDI
ancienneté		11 ans	14ans	5ans	7ans	15ans	2mois	2ans 1/2	22ans	2ans 1/2	35 ans
Commune de résidence	ZAU INSEE 2010	couronne d'un grand pôle	couronne d'un grand pôle	couronne d'un grand pôle	couronne d'un grand pôle	grand pôle	grand pôle	grand pôle	commune isolée hors influence des pôles	commune multipolarisée des grandes aires urbaines	grand pôle
	Unité urbaine	UU < 5000 hab.	5000 < UU < 10 000 hab.	UU < 5000 hab.	hors UU	30 000 < UU < 40 000 hab.	UU > 500 000 hab.	UU > 500 000 hab.	hors UU	hors UU	UU > 500 000 hab.
	Département	33	64	33	33	33	33	33	33	40	33
commune de l'établissement de rattachement		Bordeaux	Bidart	Bordeaux	Paris	Paris	Paris	Paris	Bordeaux	Salies de Béarn	Bordeaux
distance au lieu de travail		0 km/ 45 km	30 km	30 km	0 km/ 600 km	0 km/ 600 km	0 km/ Missions clients	0 km/ 600 km	65 km	55 km	12 km
durée du déplacement au lieu de travail		0 min/ 1 h	45 min	1 h	0 min/ 4 h	0 min/ 4 h	0 min/ Variable	0 min/ 4 h	1 h 30	45 min	20 min
fréquence télétravail		5 j	1 j	1 j	5 j	3 j	5 j	5 j	2 j	1 j	3 j
Ancienneté télétravail		7 ans	2 ans	2 ans 1/2	2 ans	15 ans	2 ans	1 an	10 mois	2 mois	1 an
connaissance existence tiers lieu		non	oui	oui	oui	oui	oui	oui	non	oui	non
intérêt tiers lieu		non	non	non	oui	non	oui	Oui mais	non	non	non
fréquence souhaitée					occasionnelle		3j/s	?			

À l'épreuve du terrain, certains équilibres souhaités dans le panel ont été difficiles à maintenir, notamment concernant le genre et les PCS.

Les femmes ont été plus faciles à recruter : sept femmes et trois hommes interrogés. En termes d'âge et de nombre d'enfants, le panel est diversifié. Les ménages des personnes enquêtées comptent zéro, un ou deux enfants, dont une garde alternée. Les enquêtés sont âgés de 26 à 52 ans (moyenne 38 ans et demi), en majorité cadres, en CDI et ayant une ancienneté supérieure à cinq ans dans leur poste. L'ancienneté en télétravail est très diversifiée : une expérience est très courte (2 mois), deux autres sont très longues (7 ans et 15 ans). Les autres enquêtés ont généralement un ou deux ans d'expérience de télétravail à domicile. Nous avons également obtenu une diversité de situations de temps travaillé à domicile et d'ancienneté dans le télétravail. Trois personnes télétravaillent un jour par semaine, une personne 2j/semaine, deux personnes 3j/semaine. Quatre personnes travaillent chez elles l'ensemble de la semaine (tout en ayant parfois des déplacements chez des clients ou ponctuellement chez leur employeur).

En termes de lieu de résidence, l'objectif étant d'interroger des personnes évoluant en milieu périurbain ou rural, les résultats sont satisfaisants. Cinq enquêtés résident dans le périurbain, souvent hors unité urbaine ou dans une unité urbaine inférieure à 5000 habitants, une enquêtée réside dans un territoire rural, enfin quatre personnes résident dans des grands pôles au sens de l'INSEE (une sur la commune de Bordeaux, deux en périphérie de Bordeaux et une dans une petite commune rattachée à l'unité urbaine de Libourne). Deux personnes résident dans les Pyrénées Atlantiques et les Landes, les autres habitent la Gironde.

2.3 | Modalités d'entretiens et questionnaire

Sept entretiens ont été passés en face à face, qui était la modalité privilégiée de passation. Trois rendez-vous physiques ont néanmoins été difficiles à caler et les entretiens se sont alors déroulés par téléphone. Les entretiens ont duré en moyenne une heure.

Le questionnaire, en majeure partie de type semi-directif, était structuré en quatre parties principales :

- Une partie biographique, notamment le parcours ayant amené à télétravailler.
- Trois parties sur les représentations et le positionnement de l'enquêté :
 - avantages et limites du télétravail à domicile ;
 - intérêt porté à un tiers lieu ; justification ;
 - représentation d'un tiers lieu idéal.

Le questionnaire est reproduit en annexe ci-après.

2.4 | Parcours ayant conduit au télétravail

L'émergence du télétravail peut être analysée selon plusieurs critères : qui est à l'initiative du télétravail ? Comment cela s'inscrit-il au sein de l'organisation employeuse et dans la vie du salarié ?

À l'exception de deux enquêtés (Hatahu, qui n'avait pas le choix parce que, dans son entreprise, son poste est systématiquement recruté en télétravail, et Ben & Nuts, dont l'employeur propose à ses salariés de télétravailler le lendemain des jours où ils font un déplacement lointain chez des clients), il apparaît que le télétravail résulte d'initiatives prises par les salariés interviewés, dans des contextes professionnels différenciés.

Trois types de contexte sont observés :

Cas 1 : « L'expérimentation ». L'entreprise/l'administration se lance dans une expérimentation et offre cette « opportunité » aux salariés qui le souhaitent. Le télétravail est proposé et non imposé et les personnes s'en saisissent (Véro).

Cas 2 : « En terrain conquis ». L'entreprise/l'administration a intégré le télétravail dans son fonctionnement managérial ; elle a dépassé le stade de l'expérimentation, parce que le télétravail a un impact positif ou neutre sur ses objectifs. Les salariés intéressés se saisissent de cette opportunité (Wanda, Elsa).

Cas 3 : « Le pionnier ». Le salarié a fait lui-même une demande de télétravail, il devient « pionnier » dans son environnement de travail (Ret-fu, Lilou, Solenn, Mounicou, Annick). Ce précédent ne pousse toutefois pas nécessairement l'employeur à engager une démarche plus générale de télétravail dans son organisation.

On notera que nous n'avons pas eu en contact direct avec les personnes qui auraient demandé à télétravailler et qui auraient essuyé un refus. Or certaines enquêtées (Mounicou, Annick) ont indiqué que certains de leurs collègues n'avaient pas pu obtenir de télétravailler malgré leur souhait de le faire.

De fait, au travers des entretiens, outre les évidents prérequis liés aux métiers ou aux tâches réalisées par les salariés (cf. encadré suivant), il apparaît que plusieurs employeurs ont fixé des conditions ou des critères pour accorder le télétravail, qu'ils soient explicites ou tacites.

Prérequis pour l'accès au télétravail

- avoir parmi ses missions des tâches de travail intellectuel pouvant être réalisées de manière isolée et sans avoir besoin d'être présent sur un site particulier ;
- pouvoir transporter son travail sans risque de nuire à la qualité et à la nature de celui-ci ;
- disposer d'outils de travail (fixes ou mobiles) dans les lieux dans lesquels on travaille (ex : ligne de téléphone, ordinateur, accès internet...) ;
- être capable de morceler son travail (indépendance des blocs de mission) ;

- travailler « en toute sécurité » : des critères de sécurité et de confidentialité face à la donnée traitée ou au travail produit peuvent entrer en ligne de compte.

De fait, les personnes interviewées travaillent principalement sur ordinateur, avec des besoins en téléphonie pour la plupart. Deux hommes travaillent dans le secteur de l'informatique (Ret-fu, directeur technique web, Ben & Nuts analyste programmeur). Quatre femmes sont salariées dans des organisations publiques ou financées sur fonds publics (Annick, Mounicou, Véro, Elsa), les deux premières ayant professionnellement besoin de nombreuses interactions en face à face avec des collègues ou des partenaires, mais pouvant concentrer sur une journée par semaine des tâches de rédaction ou de gestion. Une femme est consultante en recrutement (Solenn), ce qui a amené son entreprise à faire évoluer son process de travail vers des entretiens en visio-conférence avec des candidats, une autre est commerciale (Lilou). Enfin il y a un rédacteur (Hatahu) et une enquêtrice (Wanda).

2.5 | Les conditions pour télétravailler

Parmi les conditions explicitées par l'employeur :

- Plusieurs personnes enquêtées ont indiqué qu'une longue distance entre le domicile et le lieu de travail faisait partie des conditions d'éligibilité au télétravail (Mounicou, Elsa). Parfois ce critère a néanmoins pu être relâché en partie par l'employeur au fil du temps, lorsque le télétravail devient une modalité de travail mieux implantée au sein de l'entreprise.
- Certains enquêtés ont également mentionné que le nombre de jours télétravaillés pouvait être plafonné par l'employeur (Elsa).

Mais, au-delà de ce qui est explicité par l'employeur, les entretiens laissent percevoir qu'un des facteurs clés pour pouvoir télétravailler est lié à une alchimie complexe entre la connaissance qu'a l'employeur du salarié, la confiance qu'il lui accorde, mais aussi sa capacité d'évaluer sa productivité.

Selon les discours recueillis, travailler dans un autre lieu que sous le regard de son responsable relève d'un examen de la situation ou d'une négociation. L'employeur n'accorde pas aveuglément le télétravail à tout salarié. Certains salariés estiment avoir eu un positionnement favorable au moment de la demande : deux « pionniers », tous deux cadres, occupaient un poste clé au sein de l'entreprise ou détenaient des compétences difficiles à recruter au moment où ils ont demandé à pouvoir télétravailler, dans le but par ailleurs de changer de mode de vie en changeant de région de résidence (Lilou, Ret-fu). Solenn était dans une situation assez proche : « *Je m'entends très bien avec eux (...) c'est mes patrons, c'est pas mes amis, mais on a une très bonne relation (...) et puis dans une petite structure, je sais très bien que quand quelqu'un part, et moi j'étais la plus ancienne, ça allait forcément un peu les mettre en difficulté* ». L'employeur ne veut pas perdre un bon élément et « accorde » le télétravail, parce qu'il connaît et reconnaît les compétences et l'expérience du salarié.

Dans les contextes où le télétravail est effectif ou expérimenté, des éléments sont mis dans la balance explicitement ou implicitement : la confiance envers le salarié qui aurait fait ses preuves, rapidement ou à travers son ancienneté. C'est le cas de Wanda par exemple, qui avait une expérience de quatre ans sur le même poste avant de demander à télétravailler. Mais c'était également le cas d'une de ses collègues : *« Il y a (...) eu une collègue qui a eu du mal à travailler chez elle. C'est-à-dire dans le sens où le patron lui a donné son accord, mais très tard après sa demande, et... c'est pour ça, je me dis, c'est aussi une question de confiance, c'est qu'il voulait être sûr qu'elle fasse son boulot chez elle »* (Wanda).

La capacité de l'employeur à évaluer la productivité en télétravail joue également, semble-t-il, un rôle important. Certains des télétravailleurs interviewés traitent ou gèrent des dossiers (Wanda, Véro, Elsa) : le nombre de dossiers traités sur un temps donné peut alors être observé. L'aspect qualitatif nécessite un investissement plus lourd en termes de vérification (ce qui cependant n'est peut-être pas spécifique au télétravail). Travailler sur des « dossiers courts » apparaît comme facilitant plutôt l'évaluation de la quantité de travail. Il peut aider à définir une journée ou une semaine type et par là même à accéder au télétravail. De manière similaire, certains enquêtés exercent des fonctions commerciales (Lilou), dont les résultats peuvent en partie être quantifiés (nombre de contacts, chiffre d'affaires généré...).

Parmi les personnes interrogées, d'autres n'ont pas une productivité facilement quantifiable et mesurer leur implication réelle dans le travail n'est pas chose aisée. La confiance de l'employeur à l'égard de son salarié joue ici un rôle encore plus important.

Les personnes interrogées expliquent que télétravailler nécessite en quelque sorte d'avoir fait ses preuves auprès de la direction. Certaines le considèrent aussi comme une chance. Dans cette mesure, le télétravail n'est pas encore reconnu comme une condition de travail normale. Il garde un caractère « particulier ».

Certains enquêtés mettent en relation cette problématique de la confiance avec la structure des relations du travail en France et avec une question de culture du management : *« Je pense qu'on est encore dans des schémas d'entreprise où un agent qu'on voit, c'est un agent qui travaille. Un agent qu'on voit pas, c'est pas un agent qui travaille pas, mais c'est un agent qui pourrait ne pas travailler. Et c'est vrai que c'est vraiment une relation de confiance ! »* (Véro).

2.6 | La productivité et le degré d'implication au travail

La question de la productivité qui vient d'être évoquée mérite qu'on s'y arrête d'ores et déjà, parce qu'elle jouera un rôle important pour la suite de l'analyse. Il s'agit là d'un point marquant des entretiens réalisés : la quasi-totalité des personnes interviewées expriment un très fort investissement dans leur travail et montrent pour la plupart un niveau de conscience professionnelle très élevé.

L'ambition d'être productif, voire très productif, les jours télétravaillés est très fortement exprimée par presque tous les enquêtés. Mais on distingue deux rapports individuels à la productivité. À un même degré d'implication, l'efficacité ne poursuit pas les mêmes objectifs principaux (même si ceux-ci peuvent parfois être imbriqués) :

- La « productivité libératrice » : elle concerne plutôt les personnes classées dans la catégorie « employés ». Le travail est vite « abattu » afin de s'en libérer et de passer à d'autres activités, d'ordre personnel. Cela ne signifie pas un rejet du travail ou un travail bâclé. Le travail reste mené consciencieusement et les personnes, satisfaites de travailler à domicile, cherchent à conserver ce statut.

« Pour pouvoir faire différentes choses dans la journée, je vais vraiment prendre à cœur. Et c'est un défi aussi (...). Pour pimenter le truc, moi, j'ai envie de faire ma journée dans un laps de temps qui est plus court que celui qu'on peut prendre quand on est sur site (...) je travaille pas forcément de 9 h à 16 h. Je peux embaucher super tôt, même avant le délai qui est posé sur le contrat de travail, parce que j'ai du boulot, parce que je veux avancer. (...) Après, ce que je vais faire effectivement, pendant mon temps de travail, si j'ai fini mon travail, (...) ça va être vraiment des trucs qui moi me font plaisir. Ça va être du piano, des trucs... » (Wanda).

- La « productivité d'accomplissement » : on retrouve ici plutôt les cadres. Il y a un enjeu personnel à tirer du travail une satisfaction, un bien-être professionnel. Être seul permet alors de mieux se concentrer et d'apporter les meilleures réponses professionnelles. Plus que l'idée de simplement « se maintenir à flot », il y a celle d'être toujours performant. Dans un coin de la tête du salarié, l'employeur reste potentiellement observateur de son degré de motivation.

« Je gagne du temps [en télétravaillant] parce que (...) non seulement il y a le temps de trajet, mais il y a surtout la concentration. Ça, c'est énorme. Parce que je suis... Comme on est trois et qu'on travaille dans un open-space, on est... on a tendance à se polluer, enfin, comment dire, à se parler quoi (...) Donc, je trouve que quand il s'agit vraiment d'écrire des rapports ou des notes de synthèses, des choses comme ça, je suis vraiment beaucoup plus efficace chez moi. Ça, c'est sûr. (...) généralement, je mange rapidement devant mon ordi. Disons que je me fixe des objectifs quand je suis à la maison et donc, ben, pour les atteindre, j'ai pas d'autres choix que d'être à bloc » (Annick).

Il est difficile de trouver une cause unique à ces témoignages de très forte implication personnelle dans le travail. Ils pourraient s'expliquer par plusieurs facteurs, entre lesquels il est impossible de trancher :

- La dureté générale du monde du travail aujourd'hui et notamment le contexte de chômage de masse. Et de fait notre enquête ne permet pas de ju-

ger si des salariés ne télétravaillant pas n'auraient pas tenu les mêmes propos.

- Les enquêtés ont peut-être, au cours de l'entretien, délibérément cherché à se montrer particulièrement attachés à leur productivité. En plus de l'image qu'il voulait renvoyer de lui à l'enquêteur, l'enquêté a de surcroît pu interroger la relation de l'enquêteur à son employeur et, ainsi, chercher à se protéger. Cependant les modalités de recrutement (qui, pour neuf personnes sur dix, ne sont pas passées par l'employeur), l'engagement de confidentialité, la forme longue des entretiens, leur passation en face à face et la diversité des sujets traités, ont cherché à prévenir ce risque.
- Les salariés interrogés se sont généralement montrés très satisfaits de leur possibilité de télétravailler à domicile. Beaucoup ne veulent pas revenir dans une situation classique de bureau cinq jours par semaine. Ils peuvent donc vouloir prouver à leur employeur qu'il a eu raison de leur accorder leur confiance. Cet excès de zèle serait en ce sens le témoignage des efforts réalisés pour que leur situation ne change pas.
- Une autre hypothèse serait que le lien très étroit entre le télétravail et la confiance a induit les employeurs à accorder le télétravail à des personnes dotées d'une conscience professionnelle particulièrement forte. Les managers réaliseraient une sorte de sélection en amont, qui restreindrait l'option de télétravailler aux personnes dont ils se sont assurés dans le passé de l'implication personnelle au travail. *« Moi il se trouve que j'ai quand même un tempérament où, voilà, je travaille, parce que si je le fais pas, je vais me sentir mal, je vais pas être en accord avec ma conscience. (...) Je pense qu'ils avaient pas envie que je parte, ça, c'est sûr. Donc c'était aussi une manière que je continue à travailler pour eux »* (Solenn).

Ces deux dernières explications, qui renverraient au contexte actuel et culturel du télétravail en Aquitaine et en France, pourraient du reste également se traduire par un sentiment de reconnaissance ou de dette du salarié vis-à-vis de son employeur, qui renforcerait son souhait d'être productif. Néanmoins, peu d'enquêtés ont formulé cette idée explicitement.

2.7 | Pourquoi le télétravail ?

Les personnes interrogées justifient leur choix de télétravailler par plusieurs raisons, qui généralement se combinent entre elles :

- Mieux se concentrer sur son travail en étant isolé, améliorer ses performances professionnelles, sans être « pollué » par les autres. *« Je dirais qu'on travaille plus parce qu'on est très "focus" sur ce qu'on fait. Le très gros avantage du télétravail, c'est de pas être dérangé par quelqu'un qui passe, dans le bureau, l'open space, pour vous demander quelque chose par rapport au boulot. Si les gens veulent me déranger, ils vont m'envoyer un mail ou ils vont me solliciter sur messagerie. Je suis pas obligé de répondre dans l'instant absolument. Je peux attendre 10 minutes (...), le*

temps de finir ce que je suis en train de faire. Et ça permet de gagner en productivité en fait » (Ret-fu).

- Éviter des déplacements motorisés qui fatiguent, stressent et font perdre beaucoup de temps. « C'est vrai que cinq jours par semaine à 2 h 30 de trajet, on devient complètement fou. À un moment donné, il y a tout qui en pâti. On est une boule de stress, c'est assez terrible (...) Franchement. C'est peut-être pas grand-chose, un jour par semaine, et encore pas toutes les semaines, mais ça change vraiment une vie, ça c'est vrai ! » (Mounicou).
- Mieux gérer vie professionnelle et vie privée, principalement familiale. Le gain de temps, la flexibilité des horaires et la proximité avec la crèche ou l'école facilitent le fait d'aller accompagner et/ou reprendre les enfants. « J'ai commencé ce matin de bonne heure. (...) à 15 h 30 j'avais fait mon temps. J'ai pu aller chercher ma fille au collège. Voilà. Donc, c'est l'avantage » (Elsa).
- Profiter du confort de travailler à la maison : « Je suis bien chez moi (...) Demain s'il fait encore bien beau, je me mettrai dans le jardin. J'ai une table de jardin, je peux m'installer dans le jardin. C'est du confort. (...) L'été, quand il fait très chaud, je peux mettre une robe très légère et des tongs, je viens pas travailler au bureau comme ça » (Véro).
- Être au calme, c'est-à-dire échapper à un environnement de travail bruyant (bureaux partagés, open-space) et/ou où on l'on est souvent perturbé et sollicité. « L'avantage c'est que c'est moins stressant. Parce qu'on est au calme. C'est important, il y a pas de bruit. (...) on n'est pas dérangé par le va et vient dans une pièce. (...) dans le bureau où je suis, on est cinq à l'heure actuelle (...) Même si c'est pas bruyant, les gens sortent, rentrent, voilà » (Elsa).
- changer de lieu (s'installer dans une nouvelle région), voire de mode de vie (vivre à la campagne), sans avoir à changer de travail : « C'est pas le télétravail en tant que tel qui me motive, moi. Moi, ce qui me motive, c'est de rester sur la région. (...) Je ne souhaite pas du tout vivre sur Paris. Donc voilà (rire) » (Lilou).
- Faire une coupure dans la semaine de travail, rompre la monotonie (tant par rapport au bureau que les déplacements) : « C'est vrai que le télétravail, ça coupe la routine » (Elsa).

2.8 | La satisfaction du télétravail à domicile

L'ensemble des personnes interviewées estime avoir gagné en qualité de vie et se déclare très satisfait du télétravail, hormis un enquêté (Hatahu) pour qui travailler toute la semaine à domicile semble pesant.

Le bien-être au travail et le bien-être dans la vie privée se construisent en interaction. Le télétravail apparaît comme un moyen de profiter de multiples avantages à la fois : d'améliorer ses performances au travail, d'éviter des navettes domicile-travail exténuantes, de profiter du confort de la maison et de mieux gérer certaines tâches quotidiennes grâce au temps gagné sur les transports.

Le télétravail apporte paradoxalement à la fois une satisfaction professionnelle car un sentiment de travailler plus et mieux et, en même temps, un confort de vie accru. En ce sens, les entretiens réalisés rejoignent l'une des conclusions d'une enquête réalisée en 2010 auprès de télétravailleurs à domicile, qui pointait le paradoxe suivant : « plus de temps et de charge de travail/plus de qualité de vie »¹⁹.

« Et ça c'est pas juste pour dire, quoi ! Des fois, je suis tellement concentrée que les heures filent (...) Et sur une journée comme ça, j'ai l'impression d'avoir bien bossé, d'avoir bossé de manière intense, d'avoir bossé longtemps, et à la fois d'être allée tranquillement chercher mes enfants » (Mounicou).

Cependant, cette satisfaction liée au télétravail oblige à maintenir une séparation assez nette entre la vie privée et la vie professionnelle, que ce soit dans la gestion des rythmes et des temps ou dans les fonctionnalités de l'espace au sein du domicile. Cela relève de la mise en place d'une nouvelle organisation qui implique une compréhension et une adhésion du conjoint et des enfants présents dans le foyer. Les télétravailleurs sont là, mais ils ne sont pas disponibles. Ils ne s'occuperont pas par exemple des tâches ménagères pendant les heures de travail.

La question de la séparation vie professionnelle/vie privée est plus prégnante encore pour les personnes qui travaillent toute la semaine chez elles. Elle semble nécessaire pour gérer un équilibre psychologique. Des espaces et des objets sont attribués soit au travail soit à la vie privée. Lilou a dû faire comprendre à son conjoint que son espace de travail n'était pas son espace personnel, quand celui-ci rangeait ses revues et toute autre affaire dans son bureau. Ce besoin de séparation peut même nécessiter la fabrication de ruptures ou de « sas » : la balade entre midi et deux et, surtout, le rythme quotidien procuré par le fait d'aller accompagner et/ou chercher les enfants permet de séquencer le quotidien, marquer un début et une fin de manière temporelle et spatiale. Cependant nous ne sommes pas en mesure de déterminer si ce besoin de ruptures est spécifique au télétravailleur, ou plus généralement lié à la sédentarité ou la mono-activité.

« Le soir je n'ai pas trouvé de rituel de passage, ça me manque un petit peu, à certains moments. C'est-à-dire voilà, quand mon mari rentre, que je descends, tout de suite il me pose des questions, me demande des trucs... (...) tout de suite, hop, je dois changer de peau, changer de casquette... Et ouais, j'aimerais bien avoir un temps... » (Wanda).

Le mélange semble beaucoup mieux vécu par les personnes qui télétravaillent une à deux journées par semaine. C'est en quelque sorte le télétravail qui représente une rupture dans les habitudes hebdomadaires de travail et de mobilité. Il n'y a pas forcément un espace dédié pour le bureau, qui peut être plus mobile (salon, ou jardin quand il faut beau...). Le temps de travail à la maison est très apprécié. Les personnes enquêtées ne se verraient pas revenir l'ensemble de la semaine au bureau. C'est un confort qui a été gagné. Le bien-être tiré du télétravail à domicile sur de courtes périodes agit positivement sur les relations familiales et les relations avec les collègues, selon les discours recueillis.

¹⁹ Obergo, « télétravail rêvé, rejeté, réel ? », juin 2010.

2.9 | Le télétravail et la mobilité résidentielle

On constate un lien entre télétravail et mobilité résidentielle dans les parcours décrits par huit personnes. La demande de télétravail peut être observée avant un déménagement, afin de le rendre possible, ou après un déménagement, afin de le rendre vivable.

Trois ex-Parisiens, cadres, ont choisi de télétravailler pour changer de mode de vie ou « faire un retour aux sources » dans leur région d'origine et/ou vivre à la campagne. Le télétravail leur permet de garder leur poste tout en se « libérant » de l'attribut spatial le plus courant pour les types de poste recherchés : Paris ou les grandes métropoles. On pourrait dire qu'ils partent avec leur emploi. Il s'agit ici d'une mobilité interrégionale.

Dans cinq autres situations, il y a la volonté d'évoluer dans un cadre de vie moins urbain, seul espace vécu jusqu'alors, ou d'opérer un retour à un milieu rural ou périurbain. Mais cette mobilité peut aussi résulter en partie du souhait d'accéder à une résidence plus grande avec l'arrivée d'enfants dans le foyer et, en partie, du prix de l'immobilier plus accessible que celui pratiqué en zone urbaine dense.

2.10 | Que penser des tiers lieux ? Quels sont leurs avantages et inconvénients ?

Les télétravailleurs à domicile interrogés connaissent en partie l'existence des tiers lieux mais ne s'y projettent pas.

Sept des télétravailleurs enquêtés sur les dix ont déjà entendu parler des tiers lieux ou d'espaces dédiés au télétravail. Ce résultat *a priori* étonnant pourrait s'expliquer par les biais de recrutement des enquêtés, mais aussi par le fait que les télétravailleurs sont sans doute plus à l'affût d'informations sur le télétravail que les autres salariés (certains en ont entendu parler à la radio, d'autres par leur collectivité locale, qui a un projet de tiers lieu sur le territoire). Néanmoins, l'idée que les enquêtés se font de ces espaces n'est pas toujours très affirmée. Seuls quatre enquêtés (Solenn, Mounicou, Ret-fu et Hatahu) en ont une connaissance et une représentation assez précises, parce qu'ils s'intéressent aux problématiques du télétravail, ou parce que certains d'entre eux envisagent de pratiquer un tiers lieu, au moins occasionnellement. Néanmoins, Hatahu est le seul à avoir déjà visité un espace de coworking en fonctionnement, et Solenn a visité un tiers lieu situé à proximité de son domicile, mais avant qu'il n'ouvre réellement.

Malgré cette connaissance (au moins relative) des tiers lieux²⁰, les enquêtés ont été très peu nombreux à se projeter dans ces espaces. L'appétence pour une tiers-localisation est dans l'ensemble faible. Ils sont en revanche souvent séduits par la démarche elle-même, mais plutôt en considérant qu'elle pourrait être intéressante

²⁰ Pour les enquêtés ne connaissant pas les tiers lieux, une rapide description leur était fournie lors de l'entretien.

pour d'autres personnes qu'eux-mêmes. On assiste ainsi à un double registre de réponses quand le questionnaire aborde les avantages et les inconvénients à travailler en tiers lieu plutôt qu'à la maison : il y a le jugement pour soi et le jugement pour les autres, de type « moi je ne m'y vois pas mais ça peut être intéressant pour ceux qui... ». Étant donné le peu d'attrait accordé aux tiers lieux, les aspects positifs qui suivent, mis en avant par les enquêtés, sont souvent à classer dans le registre du jugement pour les autres, un système empathique.

Les avantages du tiers lieu

Facteurs personnels	Facteurs professionnels
Un facteur de lien social, de convivialité	Un possible enrichissement professionnel au contact d'autres travailleurs
Une séparation physique entre le lieu de travail et le domicile	Un équipement supérieur à celui du domicile
Une réponse au besoin de changer de lieu	Un espace permettant des rendez-vous professionnels
Une digue empêchant de céder aux sollicitations de l'univers domestique (pour les personnes qui ne parviennent pas à travailler seules)	Un moyen de rassurer l'employeur
Un remède à un domicile non adapté (manque d'espace, pas de bureau dédié, autres personnes présentes pendant les horaires de travail...)	

La socialisation. Le principal argument positif avancé par tous les interviewés est celui du lien social (et de la convivialité associée) ou du lien social-territorial offerts par les tiers lieux. Outre un facteur de production, on sait depuis longtemps que le travail joue un rôle considérable dans la socialisation des individus, l'inclusion sociale et la sociabilité²¹. On retrouve ici cette double définition en traitant du télétravail. Celui-ci a une double spécificité : il se déroule dans un autre lieu et sans les collègues. L'argument positif avancé pour promouvoir le tiers lieu semble se diriger naturellement vers la recherche de cette socialisation et convivialité puisque la mission de production est quant à elle remplie.

Selon les enquêtés, les avantages du tiers lieu en termes de socialisation peuvent pencher vers la possibilité de rencontrer des travailleurs d'autres secteurs d'activité ou ayant d'autres statuts (offrant par là une occasion d'enrichissement personnel et professionnel), ou vers l'opportunité de rencontrer des personnes habitant le même territoire que soi, mais qu'on ne côtoie que rarement.

²¹ Cf. par exemple R. Sainsaulieu, *L'identité au travail*, FNSP, 1985.

« À mon avis, c'est très intéressant de mélanger des chefs d'entreprise, des gens qui ont leur propre activité, avec des salariés, de mêler tout ça. Je pense pas qu'il faut cloisonner (...) Je pense qu'il y a un aspect pédagogique et un aspect social énorme » (Annick).

« Les avantages, ce serait de faire du lien avec des habitants de mon territoire, qui au début était un territoire sur lequel j'étais assez peu souvent. Voilà. Donc, ce serait d'avoir l'impression de vivre sur mon territoire, avec des gens qui font mon territoire. Ce serait le plus gros avantage » (Mounicou).

« Les voisins, on les voit quasiment pas. On se rencontre... au supermarché du coin. (...) L'été on se voit un peu plus parce qu'on vit un peu plus dehors, donc on a l'occasion de se voir, de se dire bonjour. Mais effectivement (...) [un tiers lieu] ça pourrait permettre de rencontrer des gens qui vivent [près de chez soi] » (Elsa).

De manière plus générale, la socialisation qui serait offerte par un tiers lieu est souvent perçue sous l'angle de la convivialité, des échanges sympathiques, voire amicaux, qui pourraient se nouer. Un tiers lieu serait ainsi un remède aux risques d'isolement présentés par le travail à domicile. Cet argument positif pour les tiers lieux est à modérer car ce serait surtout au moment des pauses que ces besoins de socialisation des enquêtés se feraient sentir, et tout particulièrement lors du déjeuner. Lilou, sous forme d'humour, n'envisagerait d'ailleurs de se rendre dans un tiers lieu que pour y partager son repas ou y prendre un café ! Hatahu, qui trouve le temps long seul toute la semaine, est finalement l'unique personne interviewée qui recherche réellement cette socialisation et convivialité par le tiers lieu. Les enquêtés présentent d'ailleurs souvent leur socialisation familiale et amicale comme satisfaisante.

L'enrichissement professionnel. Ret-fu, qui se verrait travailler de temps en temps en tiers lieu, y voit l'occasion de se créer un réseau professionnel favorable à l'évolution de sa carrière dans le territoire girondin, où il s'est installé il y a moins de deux ans. Cependant, il a conscience que cela pourrait entrer en contradiction avec les intérêts de son employeur. Pour Hatahu, le tiers lieu peut être source d'émulation collective, la socialisation par le travail n'étant pas seulement source de convivialité, mais porteuse d'une dynamique de travail. Enfin Solenn et Wanda y verraient davantage un moyen de partager des compétences, la première pour donner des conseils en matière de recherche d'emploi, la seconde parce que le tiers lieu pourrait permettre de rencontrer des collègues – ou des salariés travaillant dans le même champ d'activité – et ainsi d'améliorer ses compétences.

La séparation physique entre le lieu de travail et le domicile. C'est une raison qui a plutôt été invoquée par les personnes qui travaillent plus de trois jours par semaine à leur domicile. Borner les temps de travail et temps privés peut être difficile lorsqu'on ne change pas de lieu. Comme mentionné précédemment, le besoin de ruptures est parfois ressenti. C'est aussi, à l'échelle de la maison, la question de l'espace disponible pour travailler et de l'étanchéité des univers.

Un équipement supérieur à celui de la maison (matériel et connexion). Le tiers lieu pourrait pallier le manque d'équipement selon les télétravailleurs interrogés. Cet argument paraît néanmoins aujourd'hui moins déterminant, sachant que la sphère domestique est de mieux en mieux outillée en TIC, y compris pour bon nombre d'usages professionnels (hors métiers spécifiques ou zones blanches en haut débit) et que les équipements des télétravailleurs interrogés sont très généralement ceux fournis ou financés par leurs employeurs (y compris en partie l'accès à internet). Nos enquêtés n'ont ainsi pour leur part nullement manifesté de difficulté sur ces problématiques, les débits domestiques étant généralement tout à fait adaptés à leurs besoins professionnels. Pour Ret-fu, la proximité avec un répartiteur téléphonique, et donc la garantie d'un débit suffisant, a fait partie des critères clés de sa recherche de logement et constituait la condition *sine qua non* d'une migration rurale réussie pour télétravailler dans le domaine de l'informatique. Mounicou indique qu'elle n'a pas d'imprimante chez elle et qu'elle peut s'en passer, mais juge que ce serait un plus apporté par un tiers lieu.

Un lieu de rendez-vous professionnel. Si les télétravailleurs interrogés apprécient de travailler chez eux, ils sont beaucoup plus réticents à recevoir des contacts professionnels chez eux, d'où toute l'ambiguïté du statut de cet espace qu'est la maison, à la fois espace de travail, mais quand même fermé à l'organisation de rendez-vous professionnels. Certaines personnes interrogées verraient dans un tiers lieu de proximité une possibilité d'éviter de se déplacer jusqu'au siège de l'entreprise ou en centre urbain (si le tiers lieu se situe en périphérie), tout en protégeant leur sphère privée.

Une possibilité de changer de lieu. Le tiers lieu peut tout simplement être l'occasion de briser la monotonie du lieu de travail, que ce soit pour les télétravailleurs passant la majeure partie de leur semaine à domicile ou pour ceux qui travaillent habituellement sur le site de leur entreprise ou administration.

Un moyen de rassurer l'employeur. Véro ne voit d'intérêt au tiers lieu que si c'est le seul moyen d'obtenir la possibilité de télétravailler. Elle n'irait en tiers lieu que par la force des choses (elle craint par exemple un changement de directeur, le nouveau pouvant être moins favorable au télétravail), afin de ne pas repartir à temps plein au bureau et éviter des déplacements : *« Je me dis que pour un employeur suspicieux, ça peut matérialiser le bureau. La personne arrive à telle heure, repart à telle heure. Elle se déplace vers un lieu de travail... Moi, (...) il y aurait un endroit comme ça [sur ma commune], je ne vois pas l'intérêt d'y aller. Sauf encore une fois si mon employeur me le demandait »* (Véro).

Il est intéressant de noter que cet argument peut effectivement jouer un rôle pour certains responsables d'équipe : parmi nos enquêtés, Annick, directrice d'association, manage en direct quelques salariés. Elle est réticente à ce que l'un d'eux travaille à domicile, mais pourrait être rassurée par un tiers lieu :

« Et j'avoue que j'ai du mal à l'autoriser, parce que... j'ai du mal à avoir confiance en sa rigueur (rires). C'est pas très sympa, mais... (...) Question : Et si votre employé avait un lieu pour faire du télétravail près de chez lui, est-ce que ça vous

rassurerait qu'il soit dans ce genre d'espace plutôt que chez lui ? Réponse : Oui. Tout à fait, et je pense qu'il irait lui » (Annick).

La difficulté à travailler à domicile. Enfin la dernière raison citée concernerait la personne qui n'arriverait pas à travailler seule chez elle. Les personnes interviewées précisent qu'elles n'ont aucune difficulté à le faire, mais que pour certaines personnes, l'univers domestique ne serait pas propice au travail, car pouvant toujours faire surgir des envies ou des besoins de se consacrer à des activités non professionnelles. C'est moins un défaut de convivialité ou de socialisation (premier point positif cité ci-dessus) qu'un problème de capacité à se discipliner à domicile qui est invoqué ici. Mais cela peut être lié également aux caractéristiques du domicile (autres personnes présentes pendant les heures de télétravail, impossibilité de s'installer un bureau dédié...).

« Très honnêtement, j'arrive tellement bien à travailler chez moi que... je pense que ça [les tiers lieux], c'est surtout valable pour les gens qui ont peut-être du mal justement à se concentrer, à se mettre vraiment au travail chez eux. Qui se laissent perturber par la radio, une machine à faire, je sais pas, d'autres trucs, des tâches domestiques, des choses comme ça. Moi, c'est vraiment pas mon cas, donc... » (Annick).

2.11 | Les limites ou inconvénients du tiers lieu

Les limites du tiers lieu

Facteurs personnels	Facteurs professionnels
Une nouvelle obligation de se déplacer	Un espace perturbateur, portant atteinte à la concentration et à la productivité
	Un coût à payer
	Des risques de confidentialité
	Des difficultés à téléphoner (dans un open-space)

Un lieu préjudiciable à la productivité. La principale crainte ressentie par les enquêtés à l'égard du tiers lieu est le risque qu'il porte atteinte à leur productivité : il pourrait être un espace d'interactions fréquentes avec d'autres personnes et donc constituer un environnement perturbateur pour leur travail.

« Je pense que ce que je ferais dans un tiers lieu, je peux le faire aussi de chez moi. Donc, il n'y a pas d'avantages ou de gain d'efficacité. Au contraire, on pourrait être perturbé par le travail des gens alentour » (Ben & Nuts).

Le tiers lieu entraîne des **déplacements supplémentaires**. Surtout pour les personnes qui télétravaillent à domicile un à deux jours et qui bénéficient ainsi d'un

répit en termes de mobilité contrainte dans leur semaine. Cette question peut d'ailleurs se poser spécialement pour les résidents des territoires peu denses, où le maillage en tiers lieu risque de ne pas être très resserré.

« Le tiers lieu qui est à Castelnau-de-Médoc, ça me prend quand même 20 minutes pour y aller. La raison pour laquelle j'ai voulu faire du télétravail, c'est pour ne pas avoir de temps de trajet du tout. Voilà. Donc, ça me paraît pas satisfaisant aujourd'hui » (Mounicou).

La question du **coût du tiers lieu** peut poser problème. Plusieurs télétravailleurs interrogés pointent que leur employeur ne serait sans doute pas prêt à financer un espace de travail en tiers lieu. Ou bien qu'il ne serait pas possible d'obtenir à la fois un financement du matériel au domicile et la location d'un poste en tiers lieu.

Le tiers lieu ne serait pas forcément un espace adapté aux besoins de **confidentialité** des données numériques travaillées ou des conversations téléphoniques ou visio. Le domicile apparaît comme un lieu beaucoup plus sûr et beaucoup plus tranquille pour ce qui est des échanges et autres communications.

« [Dans mon poste, il y a] beaucoup d'histoires d'argent. Donc, quand il y a beaucoup d'histoires d'argent, on n'aime pas trop que ça parte dans la nature. (...) D'ailleurs l'entreprise ne l'accepterait pas parce que nous, on est sécurisés avec 30 000 filtres avant de recevoir quelque chose. Pour l'entreprise, ça passerait pas. Les grosses boîtes, c'est très très sécurisé. D'ailleurs, on signe des trucs de confidentialité tous les trois matins, en permanence. (...) je pense que les gens qui veulent monter des trucs comme ça, ils ont intérêt à vraiment verrouiller, s'ils veulent des grosses boîtes. Parce qu'après, les petites PME, peut-être qu'elles ont moins de contraintes ou d'exigences. Mais il faut vraiment y faire très attention » (Lilou).

Outre les risques pour l'entreprise, le tiers lieu pourrait comporter un certain **inconfort de travail** pour des salariés amenés à utiliser souvent le téléphone, alors qu'à domicile, ils ne dérangent personne et n'ont pas à contrôler le volume de leur voix ou le nombre d'appels passés.

« Moi, ce qui va poser problème, si c'est un tiers lieu (...) avec une espèce d'open-space, c'est que je suis toujours au téléphone, et ça va être (...) un gros problème pour moi. Si je peux pas téléphoner dans un tiers lieu, ça va être compliqué de m'organiser des journées où j'ai pas d'appels à passer dans ma semaine (...) J'aurai toujours des gens qui vont m'appeler. (...) C'est moi qui avais évoqué ce point là pendant la réunion [d'information sur l'ouverture d'un tiers lieu]. Il y a beaucoup de gens qui ont réagi en disant : "moi aussi, moi aussi" ! » (Solenn).

En outre, certains des avantages, listés plus haut, qui étaient ceux du télétravail à domicile (un meilleur équilibre vie professionnelle/vie privée, le confort de la maison, être au calme) seront au mieux conservés à l'identique dans un tiers lieu, au pire atténués. « Pourquoi aller en tiers lieu alors qu'on travaille très bien chez soi ? » pourrait dès lors être le questionnement type.

2.12 | Un déterminant clé de la localisation du télétravail : l'arbitrage entre productivité et socialisation

Dans les entretiens réalisés, les principaux facteurs positifs et négatifs attribués presque unanimement aux tiers lieux ont été, respectivement :

- la possibilité qu'ils offrent d'être socialisé et de bénéficier d'une convivialité dans le travail : pouvoir échanger avec d'autres travailleurs habitant sur son territoire, partager un café ou un déjeuner avec des salariés d'autres champs professionnels, etc.
- et par ailleurs le risque d'être moins efficace dans son travail, d'être interrompu ou perturbé par un cotravailleur, d'être déconcentré par une conversation ou dérangé par des appels téléphoniques passés alentour, voire d'avoir moins envie de travailler pour profiter de la présence des autres et, par là, de passer trop de temps non professionnel.

Or ces deux facteurs positif et négatif font clairement système dans l'esprit des salariés enquêtés, puisqu'ils sont les deux faces d'un seul et même phénomène offert par les tiers lieux, de possibles interactions en face à face avec d'autres personnes qui ne sont pas des collègues, à un moment et dans un lieu en principe dédiés au travail.

La plupart des enquêtés ont ainsi mis en évidence que leur intérêt personnel pour un tiers lieu résultait *in fine* d'un arbitrage entre les facteurs de productivité du travail d'une part, et les sources de convivialité et de socialisation d'autre part. Or, on l'a vu plus haut, les enquêtés se caractérisent par un niveau très élevé d'implication en faveur de leurs objectifs professionnels. Leur désir de productivité peut éventuellement se comprendre comme un souhait d'être libéré et de pouvoir « passer à autre chose », ou comme une modalité d'accomplissement. Mais dans les deux cas, ce désir de productivité fait très généralement pencher l'arbitrage productivité/socialisation en défaveur d'un tiers lieu et au bénéfice du télétravail à domicile²².

Deux remarques supplémentaires peuvent être formulées au sujet de cet arbitrage productivité/socialisation, qui structure très fortement la vision qu'ont les enquêtés de leurs préférences en matière de localisation du travail :

- Il ne s'agit pas seulement de paroles prononcées lors d'un entretien, parce que la plupart des enquêtés le pratiquent eux-mêmes en acte au sein même de leur domicile, concrètement en faisant en sorte que leurs enfants ne ren-

²² Les deux témoignages suivants confirment clairement l'importance de cet arbitrage dans le choix de ne pas télétravailler dans un tiers lieu : « Ca m'apportera pas grand-chose dans mon travail. (...) tout le bénéfice d'être très concentrée... de pas te laisser polluer par l'extérieur que j'ai ici [chez moi], tu risques du coup de le perdre pour en plus des trucs qui n'ont rien à voir avec ton job. Et du coup, en fait, perdre tous les bénéfices (...) Par contre, aller boire un café pour faire une pause entre midi et deux avec eux, oui, pourquoi pas ! (rires). (...) si je me mets avec d'autres, automatiquement, je vais me laisser un peu plus polluer. Donc, c'est un peu le bémol » (Lilou). « Je ne connais pas [de tiers lieu] dans mon coin. Je crois pas que ça existe. Et euh... Et après, si ça existait, très honnêtement, je sais pas si j'irais parce que... je perdrais un peu l'intérêt de télétravailler. Parce que d'un côté, j'aurais un peu de route, je devrais prendre ma voiture. Et en plus, me retrouver dans un espace où j'aurais à nouveau des perturbations. (...) J'aurais peut-être envie de discuter avec les autres personnes présentes et je serais moins concentrée, à mon avis » (Annick).

trent pas déjeuner le midi au domicile (Hatahu, Elsa, Mounicou...), ou en ayant appris à leurs parents, amis ou voisins qu'il ne fallait pas les déranger dans la journée ;

- Au cours de la première partie des entretiens, consacrée au télétravail à domicile et à ses avantages et limites, les salariés interviewés ont également souvent manifesté qu'ils vivaient ce même dilemme productivité/socialisation lorsqu'ils travaillent au bureau²³. En ce sens, dans cet arbitrage, le tiers lieu est en grande partie regardé comme un « bureau bis », avec la différence, de surcroît, que les interactions qui s'y dérouleraient ne seraient probablement pas professionnelles, mais essentiellement de convivialité.

2.13 | Un autre paramètre clé, étroitement imbriqué avec le premier : la fréquence de télétravail

Plusieurs enquêtés ont spontanément insisté sur le fait que leur satisfaction vis-à-vis du télétravail était liée à un faible nombre de jours de travail à domicile : « Si on me dit "Tu travailles cinq jours à la maison", je ne pourrais pas. Ça a des inconvénients. Être tout seul, et être à la maison... » (Ben & Nuts) ; « Tous les jours, ça deviendrait pesant de voir personne, de pas sortir de chez moi. (...) Mais une fois de temps en temps, je trouve que c'est vraiment un bon compromis, de mêler télétravail et présentiel. (...) Le faire tous les jours ? Ah non, je crois que je m'ennuierais » (Annick).

De fait, la fréquence du télétravail vient s'imbriquer étroitement avec l'arbitrage productivité/socialisation. Pour les salariés travaillant à domicile un ou deux jours par semaine, l'attrait potentiel d'un tiers lieu en termes de convivialité et/ou de socialisation est naturellement affaibli par le fait que les trois ou quatre jours restant, passés sur leur site d'affectation principale, leur offrent une inclusion professionnelle satisfaisante.

En outre, plusieurs enquêtés ayant une intensité de télétravail faible ont rapporté que, les jours où ils sont sur site, leur semaine de travail les conduisait à avoir de nombreuses réunions ou entretiens avec leurs collègues ou leurs responsables, et qu'ils organisaient leur agenda de travail de manière à effectuer à domicile les tâches réclamant le plus de concentration. Ceci étant plus particulièrement vrai parmi les cadres ayant une plus grande autonomie dans l'organisation de leurs tâches.

²³ Par exemple les témoignages de Ret-fu et de Lilou : « Question : Au quotidien, ces relations directes vous manquent ? Réponse : Ça peut arriver, oui. Ça peut arriver, comme ça pouvait m'arriver à Paris que trop de relations directes me saoulent, pour parler crûment, parce qu'on ne peut pas travailler ou avancer... (...) Donc, c'est un peu dans les deux sens aussi. Des fois, j'ai envie de voir peut-être plus les gens, et en même temps... » (Ret-fu). « Le travail que j'abats, entre guillemets, en une journée ici [chez moi] et une journée là-bas [au siège], je fais un quart du boulot que je fais ici quand je suis au siège, quoi ! Parce que... Je pense que c'est vrai pour tout le monde. On est accaparé par le collègue... En plus, on travaille en plateau. Donc, en plateau, il y a toujours quelqu'un qui passe : "eh bonjour machin". Ou l'autre qui demande conseil sur son truc. Il y a un dérangement permanent. Et après, il y a le côté humain : "viens on va boire un café". Enfin, c'est tout le lien social aussi qu'on a quand on est en équipe. C'est très sympa. Parce que du coup, c'est le côté négatif qu'on n'a pas de l'autre côté. » (Lilou).

« En fait je prends ma journée du vendredi en me disant : chouette, je vais avoir le temps de faire ça ! (...) J'envisage mes semaines comme ça. C'est-à-dire que je planifie sur la semaine et je sais que si j'ai une présentation à préparer, si j'ai un compte-rendu à rédiger, sur des tâches comme ça, [je pourrai les réaliser à la maison] » (Mounicou).

Au total, dans l'arbitrage indiqué ci-dessus, une faible intensité de télétravail atténue les risques d'isolement et renforce le souhait de n'être pas perturbé par d'autres les jours télétravaillés. Inversement, une forte intensité de télétravail hebdomadaire peut créer un sentiment d'isolement et il n'est pas fortuit que les trois enquêtés ayant manifesté un souhait de tiers-localisation travaillent à domicile plus de trois jours par semaine. Cependant, une forte intensité de télétravail ne peut pas être considérée comme entraînant automatiquement une préférence pour la tiers-localisation : les risques perçus en matière de productivité du travail peuvent, même lorsqu'on travaille quatre ou cinq jours par semaine à domicile, continuer à peser fortement (Lilou) et une socialisation extra-professionnelle présentée comme très intense (d'ordre familial et/ou amical) peut conduire à atténuer le besoin de socialisation par le travail et à préférer le domicile (Wanda).

2.14 | Une faible appétence pour les tiers lieux ?

Les conclusions précédentes permettent d'expliquer le faible attrait exercé par les tiers lieux constaté lors de nos entretiens, spécialement auprès des télétravailleurs ayant une fréquence de travail à domicile modérée.

Deux remarques complémentaires doivent être faites, qui apportent des nuances ou des précisions.

Premièrement, le peu d'enthousiasme rencontré auprès des enquêtés face à l'hypothèse de leur tiers-localisation peut aussi s'expliquer par la connaissance relative des tiers lieux, alors que le télétravail à domicile est quant à lui bien connu. Généralement, en effet, la première réaction a été de manifester les enseignements de leur propre expérience : pourquoi changer une situation qui apporte beaucoup de satisfaction ?

« Moi, personnellement, est-ce que j'ai envie de changer un système qui aujourd'hui est satisfaisant ? J'aurais tendance à répondre non » (Mounicou).

Aussi bien, comme pour toute innovation sociale, il pourrait y avoir tout d'abord une sorte de verrou psychologique à débloquer qui permettrait de se projeter véritablement et de comparer objectivement une situation présente et un futur virtuel.

En outre, la connaissance seulement relative des espaces dédiés au télétravail est peut-être aussi à l'origine du regard spontané qui les voit comme potentiellement porteurs de perturbation dans le travail. On l'a dit, pour les télétravailleurs pendulaires, le tiers lieu est partiellement assimilé à un « bureau bis » et les enquêtés y

projetent en partie leur expérience du bureau, en craignant d'y retrouver un environnement de travail qui ne serait pas aussi propice à leur productivité que leur domicile.

Pour toutes ces raisons, une politique en faveur de la tiers-localisation devrait-elle sans doute développer une communication explicitant davantage le vécu et le ressenti au sein d'un tiers lieu, afin de mieux le présenter comme une option à envisager véritablement, et ciblant davantage ses avantages potentiels en matière de productivité. La facilitation et l'organisation d'expérimentations grandeurs nature de quelques heures contribueraient aussi sans doute à apaiser les craintes.

Cependant, parmi les quatre personnes enquêtées qui disposent d'une bonne connaissance des tiers lieux, deux (Hatahu et Mounicou) étaient rassurés sur l'ambiance studieuse qui pourrait régner dans les tiers lieux et deux autres (Solenn et Ret-fu) continuaient de s'interroger sur la capacité d'y travailler efficacement. De fait, la question de la productivité du travail dans un tiers lieu ne peut pas être traitée de manière abstraite, mais renvoie à des questions très pragmatiques, telles que le comportement des autres personnes qui y travailleront et, surtout, l'aménagement intérieur des locaux (cf. ci-après).

Deuxièmement, on peut s'interroger sur un autre facteur qui pourrait influencer l'intérêt porté aux tiers lieux : le temps. Il est possible en effet que la satisfaction apportée par le télétravail à domicile s'estompe progressivement, par exemple parce que l'isolement deviendrait plus pénible à vivre, ou que la difficulté de travailler à domicile en dehors de la stimulation d'une dynamique collective de travail se renforcerait petit à petit.

En raison du faible nombre d'entretiens réalisés, notre enquête ne permet pas de conclure définitivement ; cette question reste donc ouverte.

L'expérience de Solenn, qui télétravaille cinq jours sur cinq, a plutôt tendance à confirmer cette thèse d'une détérioration progressive de la satisfaction liée au travail à domicile :

« Question : *Est-ce que vous vous dites que vous avez une vie sociale ou des relations qui manquent un petit peu finalement, à cause de cette formule de travail ?*
Réponse : *Oui (sourire), malheureusement. Alors ça, c'est quelque chose que j'appréhende depuis peu de temps. Euh... l'année dernière je voyais pas les choses comme ça. Depuis le début de l'année, depuis quelques mois, je ressens un peu ce...* » (Solenn).

Cependant, comme elle télétravaille depuis un an, on peut penser que ce facteur temps peut jouer très rapidement. Inversement, les deux personnes enquêtées ayant les plus longues expériences de télétravail, elles aussi à forte fréquence de télétravail, Wanda (7 ans) et Lilou (15 ans), ne manifestent pas de difficultés particulières et peuvent même souligner les avantages liés à cette expérience.

Lilou : « Question : *Sur ces 15 ans de télétravail, est-ce qu'il y a des choses qui ont changé ?* Réponse : (...) *Avant, j'arrivais pas trop à me dire : ça, c'est le travail et ça,*

c'est la maison. J'étais toujours un peu à cheval, à vouloir re-finir des trucs, et à bosser, alors que normalement, c'était pas l'heure. Donc, ça me pollueait au début pas mal. Et maintenant, je le fais plus. Aussi parce que l'âge est là et que j'ai eu des enfants... Il y a plein [de collègues] qui me disent : "Moi, je pourrais pas [télétravailler] parce qu'en fait, j'aurais pas l'assiduité à être tout le temps sur mon bureau". (...). Mais moi, comme j'ai toujours connu ça, quelque part, je me force pas, c'est naturel en fait, ça me paraît normal. Mais pour quelqu'un qui l'a jamais fait, peut-être qu'au début, c'est pas évident d'arriver à trouver... ses propres repères, ses propres limites. Et du coup, à se mettre dedans. Moi, ça fait très longtemps, donc ça me paraît naturel. »

2.15 | Des profils intéressés par les tiers lieux aux facteurs favorables à la tiers-localisation des salariés

Parmi notre panel, trois télétravailleurs (Hatahu, Solenn et Ret-fu) ont manifesté leur intérêt potentiel pour rejoindre un tiers lieu. Il est intéressant d'approfondir leurs motivations pour identifier les facteurs qui peuvent être favorables à la tiers-localisation des salariés.

Hatahu est l'enquêté qui a clairement manifesté le plus fort intérêt pour un tiers lieu, puisqu'il souhaiterait pouvoir s'y rendre trois jours par semaine, soit quasiment toute la période qu'il passe à domicile aujourd'hui. Il a d'ailleurs déjà visité un espace de coworking bordelais pour prendre des contacts et mieux connaître ces espaces et leurs tarifs.

Il cumule en fait plusieurs des inconvénients potentiels du télétravail :

- Tout d'abord, ce n'est pas une situation qu'il a véritablement choisie : sa profession de rédacteur (il rédige des comptes-rendus ou des synthèses de réunions de conseils d'administration, de comités d'entreprise...) est systématiquement recrutée en télétravail à domicile par son employeur ;
- Il travaille chez lui environ trois jours et demi ou quatre jours par semaine (il est en déplacement le reste du temps pour assister aux réunions de ses clients) ;
- Il n'a pas d'espace de travail séparé au sein de son domicile, mais un bureau placé dans le salon (au moment de l'entretien, il avait un contact avec un architecte pour faire surélever la toiture et se créer un bureau sous comble) ;
- Il déclare avoir du mal à trouver un rythme de travail et à bien scinder ses vies personnelle et professionnelle : *« À quel moment faut-il s'arrêter (...) ? Je me rends compte qu'il y a des frontières que je n'ai pas encore trouvées. Donc j'ai tendance plutôt à en faire beaucoup, et même le week-end (...) J'attends le moment où je vais pouvoir me donner des frontières un peu plus précises entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Pour l'instant, j'avoue que c'est compliqué. (...) »*

- Enfin et surtout, son métier est particulièrement solitaire : *« il y a aussi les travers du télétravail, en tout cas en ce qui me concerne, c'est la solitude ». « Je ne me rends quasiment jamais au siège social de mon employeur ». « Parfois, on aurait peut-être besoin d'avoir des échanges avec l'employeur. Alors, ça se fait par mail, mais bon... le contact physique est quand même plus intéressant, malgré tout. » « Ça m'est arrivé une fois de travailler avec des collègues pour un colloque à Bordeaux (...), sinon, on est tout seul. (...) je suis le seul rédacteur permanent sur Bordeaux ». « J'ai aucun contact avec les clients, si ce n'est le jour des réunions. Donc là, sur ce mode-là, il n'y a pas du tout de contact ».*

Sa motivation première pour rejoindre un tiers lieu est clairement de rompre l'isolement lié à un métier n'impliquant quasiment aucun contact humain présentiel :

« Je m'étais renseigné [sur les tiers lieux] (...) justement pour pallier ce problème de solitude et de travail seul chez soi, même si les autres personnes qui travaillent à côté ne font pas le même métier. Juste pour tisser des liens avec d'autres gens (...) Et donc on a l'assurance d'avoir une liaison internet, un bureau. Et puis voilà. Et puis du monde pour discuter aussi, avec des métiers intéressants. Beaucoup dans le numérique, graphisme, création de sites, des choses comme ça. C'est un milieu qui m'intéresse beaucoup, en parallèle de mon activité ».

Le déterminant principal de la préférence de localisation du télétravail apparaît donc répondre clairement à l'arbitrage productivité/socialisation décrit plus haut, d'autant qu'Hatahu, ayant déjà visité un espace de coworking, n'est pas inquiet sur la possibilité d'y travailler efficacement : *« Ce que j'ai vu, c'est du calme, les gens font vraiment attention aux autres (...) le travail que je fais demande beaucoup d'attention euh... donc c'est vrai qu'il y a besoin de calme, mais j'ai aussi besoin, peut-être toutes les deux heures, de relâcher d'une manière ou d'une autre ».*

Solenn travaille cinq jours par semaine à domicile en tant que consultante recrutement. Son employeur est un cabinet de recrutement basé à Paris, dont les clients sont principalement parisiens. Elle trie des CV répondant aux attentes des clients, présélectionne les candidats par un entretien téléphonique et passe un entretien approfondi avec certains d'entre eux en visio-conférence.

Elle cumule moins d'inconvénients qu'Hatahu puisqu'elle a elle-même demandé à son entreprise de pouvoir télétravailler, qu'elle connaît donc bien ses responsables (avec lesquels elle entretenait des relations très cordiales), qu'elle a aménagé, au premier étage de sa maison, un bureau uniquement dédié à son travail et que son métier la conduit à avoir de nombreuses interactions téléphoniques ou visio avec d'autres personnes (des candidats).

Néanmoins, elle n'a pas choisi de télétravailler pour le plaisir de rester au domicile, mais pour rejoindre l'Aquitaine (sa région d'origine, où elle a sa famille et ses amis, et qui est aussi la région de son compagnon) et elle est tout à fait prête à retrouver une situation de travail cinq jours sur cinq dans un bureau dans la suite de sa car-

rière professionnelle. De plus, elle souffre également de solitude dans son métier, en raison du peu de relations présentesielles et téléphoniques qu'elle entretient désormais avec ses responsables : *« on se voit moins (...) on a un contact qui est moins physique, moins proche qu'avant. Ça, c'est un reproche un petit peu que je leur fais (...) pour vous donner un ordre d'idée, en une semaine, on va vraiment échanger par téléphone euh... deux fois ! Et il y a des semaines où je peux ne pas les avoir de la semaine (...) Question : Et ça, c'est quelque chose qui vous manque ? Réponse : Ah oui ! Ah oui, forcément ! Ce contact, ben forcément. En plus on travaillait dans le même bureau. (...) donc il y a cette partie informelle : on discute de notre week-end, de nos vacances, euh... hors plan professionnel. Et au niveau professionnel, il y a aussi des échanges qu'on n'a pas forcément (...) Et du coup il y a quand même une perte d'information, c'est sûr ».*

C'est cela qui motive Solenn à envisager de se rendre dans un tiers lieu : *« Les avantages, ce qui serait génial, c'est de pouvoir voir les gens, forcément. Moi je me vois très bien deux jours par semaine (...) retrouver cette ambiance de travail, pouvoir discuter avec des gens, prendre un petit café, manger à midi ».*

Ayant répondu à une sollicitation de sa communauté de communes et de son pays, elle a suivi, quelques jours avant l'entretien qu'elle nous a accordé, une journée d'information et de formation sur le télétravail et les tiers lieux. Elle a donc été sensibilisée aux avantages potentiels des espaces de télétravail et le concept l'a séduite. Dans l'idéal, elle souhaiterait pouvoir y travailler deux jours par semaine, d'autant que sa communauté de communes est sur le point de lancer un tiers lieu à seulement cinq kilomètres de chez elle. Cependant, elle n'est pas du tout sûre de pouvoir le faire, dans la mesure où son métier lui impose de passer environ les deux tiers de ses journées en échanges téléphoniques et en visio-conférence avec des candidats²⁴ et que l'espace du tiers lieu a été aménagé en un grand bureau ouvert, certes prolongé par une salle de réunion, mais que Solenn ne pourra pas réserver pour elle seule en permanence.

Ret-fu est directeur technique d'une société parisienne qui produit des logiciels. Il avait le projet avec sa compagne de quitter Paris pour fuir le stress, les embouteillages et pour fonder une famille. Originaire de la moitié nord de la France, il souhaitait aller dans le Sud pour le climat et avait apprécié la région bordelaise pendant des vacances. Il y a deux ans, il a obtenu des associés de son entreprise de conserver son poste et de l'occuper à distance. Il travaille toute la semaine à domicile.

Il dit ressentir un certain manque de relations directes, mais un manque modéré, puisqu'il est en relation plusieurs fois par jour avec les responsables et les collègues de son entreprise, par messagerie instantanée, par téléphone et en visio-conférence.

Son attrait pour les tiers lieux est principalement motivé par le fait de se constituer un réseau professionnel, dans un territoire qu'il connaît peu. Habitant à la cam-

²⁴ cf. ses propos retranscrits ci-dessus p. 46.

pagne à 45 minutes de Bordeaux, il s'est renseigné sur les tiers lieux existant en Gironde, pour pouvoir s'y rendre occasionnellement.

« J'envisage d'aller un petit peu sur Bordeaux bientôt, pour aller... comme on dit maintenant coworker. (...) Une fois de temps en temps, parce que déjà pour faire un peu de réseau dans le coin, commencer à rencontrer d'autres personnes liées High Tech (...) Maintenant, c'est pas forcément pour le faire quotidiennement parce que... enfin, moi, je travaille sur des programmes, du code, donc être entouré de gens, c'est pas forcément idéal pour la productivité, mais pour des journées où j'ai besoin de faire un peu de gestion, du mail ou des choses comme ça... »

Il y a un projet de tiers lieu à Saint-Savin, à une vingtaine de minutes de son domicile, mais il lui semble que les espaces de coworking bordelais répondront mieux à ses objectifs.

« Forcément, sur Saint-Savin, ça va être peut-être une petite dizaine de personnes que ça va intéresser, avec... ben, des gens de l'informatique, mais pas que. Et forcément, ça va moins bouger que sur Bordeaux. Le réseau sera moins intéressant j'imagine. Après peut-être que je me trompe. (...) À Bordeaux, j'imagine qu'il y a plus de gens qui tournent, forcément. »

2.16 | Des différences entre les travailleurs indépendants et les salariés

Ces situations restent individuelles et ne nous autorisent ni à généraliser ni à considérer que seuls ces types de profils pourraient être intéressés par une tiers-localisation. Elles appellent néanmoins à souligner plusieurs différences probables entre les configurations-types des salariés et des travailleurs indépendants, qui créent une divergence en termes de besoins et d'attentes vis-à-vis des tiers lieux.

Premièrement, les salariés, même en situation de télétravail, sont généralement en interactions fréquentes avec leurs collègues et leur hiérarchie. Ces interactions peuvent emprunter plusieurs canaux simultanément, y compris, selon les besoins et les préférences, des canaux qui impliquent la voix (téléphone, visioconférence). Cette caractéristique est sans doute moins vraie dans la vie professionnelle type des indépendants. Ceux-ci n'ont par définition pas de hiérarchie et généralement pas de collaborateurs, et plusieurs de leurs métiers-types (dans les domaines du graphisme, de l'internet, du consulting...) impliquent certes des contacts avec des clients, mais rarement plusieurs fois par semaine, et probablement davantage en présentiel ou par courrier électronique que par téléphone.

Il s'ensuit tout d'abord que les salariés ont probablement des besoins de socialisation par le travail moins importants. La situation de Hatahu, dont le métier ne comporte quasiment aucun vecteur de socialisation, est ici un cas exceptionnel. Cela implique en outre, tant pour le confort des salariés et de leur entourage que pour la confidentialité de leurs échanges, qu'ils puissent disposer d'un lieu pour téléphoner ou échanger en visioconférence sans déranger ni être entendu.

Deuxièmement, la façon dont Ret-fu envisage de partager ses tâches entre son domicile et le tiers lieu, en privilégiant pour celui-ci des tâches ayant le moins besoin de concentration, est symptomatique des travailleurs dont le lieu de travail principal (ou référent) est le domicile. C'est là une caractéristique que les salariés à forte fréquence de télétravail partagent avec les travailleurs indépendants à domicile. Les salariés qui ont, au contraire, une faible fréquence de télétravail à domicile (donc les salariés qui réalisent en général des navettes du domicile vers leur bureau), ont l'organisation inverse, on l'a vu, en réservant pour leur(s) jour(s) de télétravail les tâches demandant le plus de concentration.

Il en résulte des besoins en termes d'aménagement intérieur des tiers lieux qui peuvent être très différents entre les salariés et les indépendants. Ce point est revenu régulièrement au cours des entretiens lorsqu'a été évoqué le tiers lieu idéal. Certains enquêtés souhaitaient des bureaux isolés, d'autres un open-space. D'autres encore soulignaient le besoin d'aménagements permettant à la fois de se concentrer, de ne pas déranger les autres cotrailleurs et d'être en interaction, au moins visuelle, avec les autres. Véro se prononce pour un espace semi-fermé. Lilou considère qu'il faudrait faire preuve d'innovation et concevoir des aménagements spécifiques :

« Je dirais semi-open-space. Parce que si on est en bureaux fermés, je pense que du coup, on a du mal à vraiment communiquer, si vraiment on veut que ce soit l'idée. Mais par contre, il faut quand même qu'il y ait une confidentialité. Donc, il faudrait concevoir un système de box, mais avec des portes... Ou bien pas de portes, mais voilà, qu'il y ait quand même une confidentialité par rapport à l'exercice. Mais qu'il y ait aussi cette communication. Soit vitré, soit... Quelque part, que les gens puissent avoir un lien, soit visuel, soit... Mais qu'on puisse garder l'avantage d'être en groupe pour se voir et se faire signe : "Tu bois un café ?" Parce que si on est vraiment fermé, du coup, chacun rentre chez soi et c'est pareil. Et c'est juste : on est copain avec le 3^e bureau et on va taper au 3^e bureau, et les autres, on sait pas qui c'est ! » (Lilou).

La question de l'aménagement intérieur de tiers lieux adaptés à l'accueil de salariés ne présente donc pas un caractère anodin, en ce qu'elle interagit étroitement avec la problématique vue plus haut de l'arbitrage entre productivité et socialisation.

Troisièmement, l'exemple de Ret-fu rappelle que ce qui fait en partie le succès des espaces de coworking pour les indépendants est l'opportunité qu'ils offrent d'une vraie socialisation professionnelle entre pairs : conseils mutuels sur la gestion de leurs activités, partages d'expériences (fournisseurs de services aux entreprises, réseaux d'accompagnement), possibilité de générer des opportunités d'affaires conjointes, voire, dans les espaces spécialisés sur tels ou tels types de métiers, de partager des compétences pointues.

Plusieurs des salariés enquêtés ont manifesté un souhait que le tiers lieu soit aussi un espace de socialisation propice à leur métier, où ils pourraient échanger et acquérir des compétences. Wanda, qui n'avait jamais entendu parler de tiers lieux, souhaiterait que ce soit « un regroupement de collègues ». Il y a quelque temps,

une de ses collègues télétravaillait à domicile à quelques kilomètres de chez elle et elles avaient eu l'idée de louer un local pour y travailler ensemble. Sa collègue ayant déménagé depuis, le projet n'a pas vu le jour.

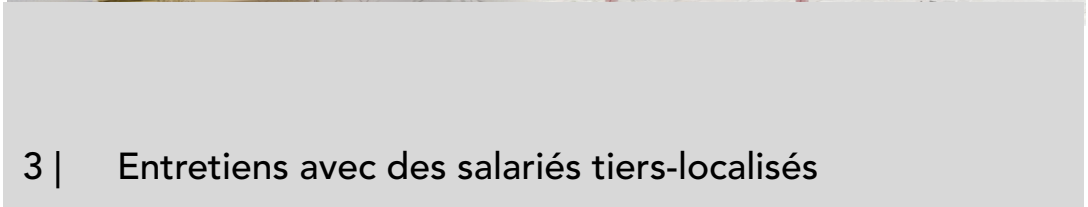
Ceci interroge sur le type de socialisation « professionnalisante » que les tiers lieux pourraient apporter aux salariés, spécialement dans un contexte rural et périurbain où la probabilité qu'un autre collègue télétravaille près de chez soi est limitée. À cet égard, il faut surtout relever que, contrairement aux travailleurs indépendants, les salariés ne sont ni seuls décisionnaires de l'optimisation de leur temps de travail ni seuls juges des avantages et des risques pour leur entreprise ou administration d'avoir des échanges avec des salariés d'autres entreprises ou d'autres administrations.

Quatrièmement, enfin, une autre différence importante entre un indépendant et un salarié est que celui-ci ne peut pas décider seul de la localisation de son télétravail mais doit obtenir un accord de son employeur.

Or, dans le dilemme productivité/socialisation, les salariés associaient généralement, on l'a vu, le premier terme au domicile, tandis que la socialisation offerte par un tiers lieu est essentiellement liée à la convivialité. Plusieurs enquêtés ont ainsi laissé entendre que pour un salarié, il serait difficile d'obtenir un accord de son employeur : le tiers lieu suppose un coût supplémentaire lié à la location d'un espace de travail et, en outre, l'argumentation du salarié sera difficile à fonder puisque les points positifs qu'il attribue au tiers lieu sont, de son point de vue, essentiellement tournés vers son bien-être et son confort de travail.

Hatahu lui-même, qui avait pris des contacts avec des tiers lieux alors qu'il était à son compte, n'a pas encore évoqué la question avec son employeur : *« Je suis encore en période d'essai, alors je préfère attendre un peu, asseoir un peu la chose... »*.

Inversement, on peut penser que la préférence de localisation du télétravail d'un salarié peut être influencée par la préférence réelle ou supposée de son employeur. Si celui-ci est davantage prêt (parce que plus rassuré ?) à accorder du télétravail en tiers lieux qu'à domicile, il est possible que le salarié sera prêt à le localiser dans un tiers lieu, voire désireux de le faire.



3 | Entretiens avec des salariés tiers-localisés

3.1 | Objectifs des entretiens

Ce chapitre est le pendant du précédent. Il vise à poursuivre l'analyse des choix de localisation du télétravail des salariés, en interrogeant cette fois des télétravailleurs qui ont choisi une autre option que le domicile. Cette étape est importante, puisque les salariés à domicile que nous avons interrogés n'ont généralement qu'une connaissance imparfaite des tiers lieux et que même ceux qui en connaissent bien le principe ne les ont pas expérimentés. Certains des enseignements tirés de l'étape précédente pourront ainsi être confirmés, tandis que d'autres devront être nuancés voire infirmés.

L'objectif de ce chapitre est de rendre compte de la diversité des situations des salariés tiers-localisés, de comprendre leurs choix et de recenser leurs motifs de satisfaction et les éventuelles limites qu'ils rencontrent. Nous chercherons également à mettre en exergue de bonnes pratiques, mais aussi à identifier les points de vigilance pour les pouvoirs publics qui envisageraient de cofinancer des espaces dédiés au télétravail.

3.2 | Méthodologie

Sept entretiens semi-directifs ont été réalisés par téléphone, d'une durée moyenne de 50 minutes. Le questionnaire, qui est reproduit en annexe, comprenait plusieurs parties :

- une fiche d'identité du salarié ;
- les conditions d'émergence de la tiers-localisation ;
- la satisfaction par rapport à cette expérience ;
- les conditions de travail en tiers lieu (journée de travail, relations avec les autres travailleurs présents...).

Les salariés enquêtés ont été approchés par trois moyens :

- certaines des démarches engagées pour recruter des salariés aquitains télétravaillant à domicile ont de fait permis d'identifier des télétravailleurs tiers-localisés ;
- des contacts ont été pris avec des gestionnaires de tiers lieux en leur demandant s'ils accueilleraient des actifs salariés et s'ils acceptaient de nous mettre en relation avec eux ;
- enfin, nous avons pris l'attache d'un employeur qui a engagé une démarche de télétravail pour ses salariés, tout en favorisant leur tiers-localisation.

Le faible nombre de salariés aujourd'hui tiers-localisés en Aquitaine, mais aussi le souhait de bénéficier d'expériences de télétravail dans des tiers lieux implantés dans des espaces ruraux et périurbains (alors que les tiers lieux recensés aujourd'hui en Aquitaine sont pour l'essentiel situés dans de grandes agglomérations), nous ont conduit à interviewer deux salariés résidant dans d'autres régions françaises.

3.3 | Profils interrogés

Le tableau suivant indique les pseudonymes des sept personnes interviewées et présente quelques-unes de leurs caractéristiques.

Tableau récapitulatif des profils interrogés

pseudonyme		Kinou	Laurence	Fabienne	Frédéric	Clémence	CBX	Picatas
âge		54	32	39	39	34	42	47
sexe		F	F	F	H	F	H	F
profession		Agent administratif	Commerciale	Analyste bancaire	Développeur web	Coordinatrice d'une association	Informaticien	Chargée de mission
CSP		Employée	Employée	Employée	Ingénieur Cadre	Cadre	Cadre	Cadre
temps de travail		temps plein	temps plein	temps plein	temps plein	temps plein	temps plein	90 %
type de contrat		Fonctionnaire titulaire	CDI	CDI	CDI	CDI	CDI	Fonctionnaire titulaire
Ancienneté à ce poste		20 ans	7 ans	1 an ½	1 an ½	2 ans	6 ans	3 ans
Ancienneté télétravail		2 ans	3 ans ½	1 an ½	1 an ½	2 ans	6 ans	5 ans
Ancienneté en tiers lieu		2 ans	6 mois	8 mois	1 an ½	1 an	6 ans	5 ans
Commune de résidence	ZAU 2010 (INSEE)	Commune isolée hors influence des pôles	grand pôle	couronne d'un grand pôle	grand pôle	grand pôle	grand pôle	Commune isolée hors influence des pôles
	Unité urbaine	UU <5 000 hab.	100 000 hab. < UU <300 000 hab.	UU <5 000 hab.	UU >500 000 hab.	UU >500 000 hab.	UU >500 000 hab.	Hors UU
	Région	Auvergne	Aquitaine	Midi-Pyrénées	Aquitaine	Aquitaine	Aquitaine	Aquitaine
Type de tiers lieu		Télécentre, portage par une collectivité locale	Espace de coworking, portage associatif	Espace de bureaux en location, portage privé	Espace de coworking, portage privé	Espace de coworking, portage privé	Bureau appartenant à l'employeur, mais situé sur un autre site que celui de rattachement	Bureau mis à disposition par un partenaire de son employeur
Localisation du tiers lieu		Bourg rural	Commune faisant partie d'une UU d'environ 200 000 hab.	Petite commune dans le périurbain lointain de Toulouse	Bordeaux	Bordeaux	Bordeaux	Commune centre d'une UU d'environ 30 000 hab.
Durée (et mode) du déplacement domicile/tiers lieu		3 min (à pied)	25 min (en voiture)	2 min (à pied)	25 min (en transports en commun)	15 min (en transports en commun)	10 min (à vélo)	35 min (en voiture)
Partage du temps de travail (en j. par semaine)	Bureau	4	0	0	0	0	0	2
	Tiers lieu	1	3,5	5	5	2,5	4	2
	Domicile	0	0	0	0	1,5	0	0,5
	Déplacement	0	1,5	0	0	1	1	0

Le panel constitué présente l'avantage d'offrir une grande diversité de type de tiers lieux :

- deux salariés, CBX et Picatas, télétravaillent à partir d'espaces dépendant directement ou indirectement de leur employeur, mais implantés en dehors de leur établissement de rattachement. Ces deux salariés travaillent pour des employeurs de grande taille, qui disposent de plusieurs établissements ;
- les cinq autres salariés fréquentent des espaces de travail partagés (espace de coworking, télécentre, espace constitué de petits bureaux en location), qui peuvent être sous portage public, privé ou associatif, et qui sont localisés dans des types de territoires diversifiés. À l'exception de Kinou, les salariés qui fréquentent ces espaces partagés travaillent pour de petites voire très petites structures (association ou TPE, éventuellement PME).

À l'exception de Kinou, la fréquence hebdomadaire de télétravail est très élevée puisqu'elle correspond en moyenne à quatre jours par semaine, ce qui tend à corroborer un des enseignements tirés du chapitre précédent.

Il est à souligner que dans cinq cas sur sept, le travail à distance est la seule option disponible pour les salariés enquêtés (sauf à imaginer un déménagement ou un changement de poste). En effet, soit l'employeur ne propose pas de bureau en propre à ses salariés (c'est le cas de certaines petites structures employeuses), soit le salarié est géographiquement éloigné de plus de trois heures de son bureau de rattachement et un déplacement pendulaire quotidien n'est pas envisageable.

La tiers-localisation n'offre ainsi une alternative aux navettes quotidiennes entre le domicile et le lieu de travail que pour deux de nos enquêtés, Kinou et Picatas. Pour les cinq autres, elle constitue une alternative au télétravail à domicile.

3.4 | Les motivations de la tiers-localisation

Les situations sont différentes selon que les salariés disposaient ou non, de l'accord de leur employeur pour télétravailler à domicile.

Les employeurs de CBX et de Picatas ne souhaitent pas qu'ils télétravaillent à domicile, cette option ne faisant pas partie des pratiques au sein de leur organisation. La tiers-localisation était donc pour ces salariés la seule solution de télétravailler. Cela correspondait bien aux attentes de CBX : celui-ci a candidaté il y a six ans sur un poste conforme à ses ambitions d'évolution de carrière, mais qui était en principe basé à Paris alors qu'il tenait à rester en Gironde, où il a toutes ses attaches familiales et relationnelles. L'hypothèse de travailler à domicile n'a pas été évoquée, mais son employeur lui a proposé de télétravailler à partir de l'établissement bordelais où il occupait son poste précédent. Or CBX ne souhaitait pas lui-même travailler de chez lui : *« Je tenais à être inclus dans mon entreprise, pour être avec des gens qui travaillent. Il ne s'agit pas d'avoir pour seul horizon le bureau à côté de ma chambre ! »*. La situation de Picatas est différente, puisqu'elle

aurait préféré télétravailler depuis son domicile mais que son employeur n'a pas donné suite à sa demande. Elle a alors elle-même proposé une autre solution de localisation pour pouvoir néanmoins télétravailler et échapper ainsi deux jours par semaine à des déplacements longs et fastidieux. Cette tiers-localisation ne reste toutefois pour elle qu'une solution de second rang.

Les cinq autres salariés interrogés disposaient d'une possibilité d'arbitrer entre leur domicile et un tiers lieu. Nous avons là trois cas de figure, qui balayent le champ des possibles :

Cas n° 1 : un arbitrage d'entrée de jeu en faveur d'une tiers-localisation (Kinou et Frédéric). Cette décision suppose en premier lieu de connaître l'existence de ces espaces (Kinou parce qu'un télécentre est situé à 300 m de son domicile, Frédéric parce qu'il travaille dans le domaine de l'informatique). En second lieu, cela dénote une préférence *a priori* pour la tiers-localisation. Frédéric ne souhaitait pas télétravailler depuis son domicile : il cherchait « *une socialisation en fait (...) ne pas se sentir seul, et puis... rencontrer d'autres personnes, partager* ». Kinou souhaitait ardemment télétravailler, afin d'échapper ponctuellement à une mauvaise ambiance de travail sur son site, et a saisi l'occasion d'une expérimentation télétravail lancée par son employeur. Comme celui-ci privilégiait le télétravail en tiers lieu dès lors qu'il en existait un près du domicile, Kinou a expérimenté le télécentre implanté dans son bourg. La proximité du tiers lieu a été un facteur déterminant de sa localisation²⁵. En outre Kinou ne souhaitait pas télétravailler à domicile afin de conserver une séparation entre ses vies privée et professionnelle.

Cas n° 2 : la tiers-localisation fait suite à une expérience malheureuse de télétravail à domicile, tandis que travailler (ou revenir travailler) sur le site de l'employeur n'est pas possible (à emploi et domicile donnés). Fabienne et Laurence ont ainsi des expériences très similaires : elles ont rapidement ressenti des limites à travailler de chez elles une grande partie de la semaine (sentiment d'isolement, lassitude de ne jamais quitter le même environnement, difficulté à s'auto-discipliner à domicile) et lorsqu'elles ont appris le lancement d'un tiers lieu dans leur village ou dans leur agglomération, elles ont sollicité leur employeur et ont fait partie des premiers utilisateurs réguliers de ces espaces.

Cas n° 3 : le tiers lieu vient compléter le télétravail à domicile. Clémence a d'abord travaillé depuis son domicile, puis a souhaité partager son temps entre son domicile et un tiers lieu. Celui-ci lui offre à la fois une variété dans la semaine, une dynamique et un rythme de travail, un lieu de rendez-vous pour recevoir ses contacts professionnels et un lieu « *pour ne pas rester toute seule chez [elle] dans [son] salon* ». Mais elle est aussi contente de concilier une tiers-localisation avec son domicile, lequel lui offre une plus grande flexibilité pour la gestion de sa vie personnelle, ainsi qu'un espace de travail plus propice à ses échanges téléphoniques professionnels.

²⁵ « *Je n'aurais pas eu de télécentre tout près, honnêtement, je l'aurais fait à la maison, parce qu'au départ il s'agissait de pouvoir sortir de cette ambiance...* » (Kinou).

Il est également à remarquer que dans certains cas de figure, l'arbitrage ne s'est pas seulement opéré entre le domicile et un tiers lieu, mais aussi, du côté de l'employeur, entre un espace de coworking et un bureau plus classique. Des considérations de budget (ne serait-ce que parce que les tiers lieux permettent de mutualiser les coûts des salles de réunion et de certains équipements) et de flexibilité en matière d'engagement (les bureaux classiques obligent à s'engager pour au moins trois ans) sont alors rentrées en ligne de compte et ont fait pencher la balance en faveur d'un espace de coworking (Frédéric, Clémence).

3.5 | Une grande satisfaction vis-à-vis des tiers lieux

Les salariés enquêtés expriment généralement une grande satisfaction quant à leur situation. Le tableau suivant synthétise les avantages soulignés par les enquêtés.

Les avantages d'un tiers lieu

Par rapport au domicile	Par rapport au domicile <u>et</u> au bureau
Un vecteur de socialisation, permettant de rompre l'isolement	Des relations avec des professions différentes
Une ambiance et une dynamique de travail, favorisant l'autodiscipline	Des relations hors hiérarchie, plus franches et plus conviviales
La possibilité de recevoir des contacts professionnels	Une entraide mutuelle bénévole entre « coworkers »
Une meilleure segmentation entre vies privée et professionnelle	Des bureaux flambant neufs
Plus de créativité dans le travail	
La possibilité de changer de cadre de vie, de sortir de son environnement domestique	
Un temps de travail moins long et un rythme de travail quotidien plus classique	
Un équipement haut débit, une imprimante professionnelle	

Deux remarques doivent toutefois être mentionnées.

D'une part, alors qu'on observait une forte convergence des réponses de la part des salariés à domicile, les arguments avancés par les salariés tiers-localisés pour expliquer leur satisfaction sont plus diversifiés et les propos des uns viennent souvent nuancer ceux des autres. Cela s'explique sans doute en raison de la grande diversité des situations composant le panel interrogé, tant dans les conditions ayant conduit à la tiers-localisation, que dans les configurations et les types de tiers

lieux eux-mêmes. Les paragraphes suivants permettront de l'observer sur les trois questions clés de la socialisation, de la productivité et de l'aménagement des locaux.

D'autre part, la satisfaction n'est pas totalement unanime : de même que, dans le chapitre précédent, Hatahu constituait une exception au sein des enquêtés télétravaillant à domicile en raison des insatisfactions que cette situation lui procurait, Picatas ressent plus d'inconvénients que d'avantages à sa tiers-localisation par rapport au domicile. Elle préférerait télétravailler à partir de chez elle pour plusieurs raisons : d'abord pour la flexibilité que cela lui offrirait, de pouvoir facilement aller chercher ses enfants à la fin de l'école, quitte à ce qu'elle retravaille à domicile après leur avoir donné un goûter. Ensuite, parce qu'elle se dit plus productive quand elle travaille à domicile et qu'elle y travaille plus longtemps, car sur le site secondaire elle partage son bureau avec une autre personne et qu'il y a régulièrement du passage qui vient la perturber. Enfin, le trajet vers le site secondaire, même s'il est très sensiblement réduit par rapport au site de rattachement (35 minutes au lieu de 1 h 35), reste long.

3.6 | Des bénéfices en termes de socialisation... mais parfois à nuancer

CBX, qui est resté dans son établissement bordelais tout en occupant désormais un poste dont la hiérarchie et l'équipe sont basées à Paris, a conservé d'excellentes relations avec ses collègues.

« Je continue à prendre le café avec eux et je mange avec eux. Je reste très inclus dans la vie du site, je ne suis pas devenu le collègue parisien ! Globalement je suis le collègue d'une autre direction, pas plus pas moins » (CBX).

Les salariés qui travaillent dans les espaces de coworking sont généralement très satisfaits des contacts et des échanges humains offerts par la présence d'autres travailleurs, qui permettent non seulement de ne pas travailler seul, mais aussi de partager des moments de pause en s'enrichissant au contact d'autres activités et champs professionnels.

« J'ai des nouveaux collègues, entre guillemets, qui sont à côté de moi et qui me permettent de rompre l'isolement. Donc c'est exactement ce que je recherchais. C'était fait pour moi ! (...) Les personnes qui sont là sont très intéressantes, et en plus sur des secteurs d'activité complètement différents du mien, donc ça permet de partager d'autres choses, de s'ouvrir l'esprit, donc pour moi, j'aime beaucoup ça, j'aime bien rencontrer des gens différents » (Laurence).

« Quand on est seul, le coworking c'est vraiment bien, parce que, à la fois on est entouré (...), et puis le fait de partager, de pouvoir discuter quand on en a envie, et de pouvoir s'isoler quand on en a envie (...). C'est l'aspect "rencontres" qui est super... de pouvoir découvrir d'autres métiers, d'autres gens, ce sont des choses

qui sont toujours intéressantes, ça peut être très éloigné comme très proche et à chaque fois c'est intéressant » (Clémence).

Certains télétravailleurs en espace de coworking soulignent également que les relations peuvent être différentes des ambiances qu'ils ont pu vivre dans des bureaux traditionnels :

« Je pense que les relations sont plus franches, il y a moins de retenue, qui pourrait être liée à d'éventuelles relations hiérarchiques, ou quelque chose comme ça » (Frédéric).

Néanmoins, la socialisation des salariés tiers-localisés relève essentiellement de la convivialité, sans déborder sur une socialisation « professionnalisante ». Cela ne gêne pas Fabienne qui se dit autonome dans son métier et n'exprime pas d'attente en la matière. D'autres enquêtés indiquent cependant que dans l'idéal ils auraient apprécié de pouvoir aussi partager des problématiques professionnelles.

« Le côté positif [du site secondaire], c'est de pouvoir y rencontrer des gens, même si je ne partage rien professionnellement avec les gens sur place (...). S'il y avait eu des points communs avec eux, ça m'aurait enrichi. Je serais montée en compétences » (Picatas).

« Ce sont des relations plus personnelles qu'avec des collègues de bureau, en tout cas pas professionnelles puisque moi, dans mon activité, je fais des choses qui n'ont absolument rien à voir avec celles des autres. (...) Dans l'idéal, oui, ce serait super intéressant de pouvoir partager des préoccupations professionnelles avec d'autres coworkers, mais je ne me fais pas trop d'illusions là-dessus... » (Clémence).

Frédéric a également souhaité se rapprocher de « coworkers » qui travaillent dans le même champ de compétences ; il a pu rejoindre un espace où il côtoie des informaticiens avec lesquels il partage des problématiques professionnelles et où il fait état d'une « entraide mutuelle ». Il fait néanmoins figure d'exception puisqu'il exerce un métier fréquemment représenté dans les tiers lieux et que sa localisation à Bordeaux lui permet de choisir son espace et de bénéficier d'une tendance à la spécialisation de certains tiers lieux par champs professionnels.

Dans les territoires les moins denses, il est peu probable de retrouver ce type de socialisation « professionnalisante ». Mais les deux enquêtés fréquentant un tiers lieu implanté dans le rural et dans le périurbain montrent que **même la socialisation « de convivialité » n'y est pas forcément acquise.**

Dans le télécentre rural où Kinou se rend un jour par semaine depuis deux ans, il n'y a qu'un seul autre usager (un travailleur indépendant qui y est présent cinq jours sur cinq), qu'elle n'a rencontré qu'à de rares reprises et dont elle ne connaît d'ailleurs pas l'activité précise. Elle y côtoie néanmoins la personne qui gère l'accueil de la maison de services publics, dont les locaux sont mutualisés avec ceux du télécentre.

Fabienne occupe pour sa part un bureau en location, situé dans un espace qui a ouvert depuis moins d'un an dans le lointain périurbain de Toulouse. Elle est très satisfaite de l'avoir intégré après une expérience de télétravail à domicile qui a été difficile à vivre, même si pour le moment elle y est de fait la seule télétravailleuse.

« À ce jour, la socialisation n'est pas optimale, parce que c'est vrai qu'il y a pas de mouvement, il n'y a pas de roulement, dans un lieu qui est celui-là. Mais bon déjà, de temps en temps je vois le gérant et son épouse, rien que cela, même si c'est pas l'esprit entreprise, si on peut dire, c'est déjà mieux que chez soi. Mais il est évident que s'il y avait d'autres personnes, ça serait enrichissant, beaucoup plus enrichissant et beaucoup plus convivial » (Fabienne).

3.7 | Un impact globalement positif en matière de productivité

Plusieurs des salariés tiers-localisés interrogés rapportent une amélioration de leur productivité au travail par rapport au domicile. Celle-ci peut découler de plusieurs facteurs :

- Une motivation à travailler renforcée par la présence d'autres travailleurs : *« Je travaille moins en termes d'heures, mais au final, je fais pas moins de contrats par exemple. Je vais à l'essentiel aujourd'hui. Quand on est seul, on a tendance à se disperser je crois. (...) Je me sens plus motivée. (...) Quand on se sent mieux, on travaille mieux » (Laurence).*
- L'absence des sollicitations des tâches personnelles et domestiques : *« Je pense que je suis beaucoup plus productive. Parce que [chez moi] je pouvais m'arrêter à n'importe quel moment de la journée pour une machine, lancer le repas, ramasser le linge, enfin des bricoles comme ça. Après il y a l'inconvénient aussi que des personnes me sachant à la maison, n'ont pas conscience que je devais travailler, donc on peut s'arrêter pour prendre un café, pour papoter quelques secondes, donc ça me stoppe. [Dans un tiers lieu,] on est plus dans un esprit de travail » (Fabienne).*
- Une efficacité plus grande, due à un esprit plus créatif, stimulé par son environnement de travail : *« À domicile (...), on est plus stressé. Et on prend moins de recul, on est peut-être moins créatif tout seul chez soi que quand on est dans un espace partagé » (Frédéric).*

Le tiers lieu permettrait donc dans l'ensemble de retrouver, tout en télétravaillant, une partie des facteurs de productivité offerts par un espace de bureau classique : stimulation collective, ambiance de travail, un espace bien distinct des fonctions domestiques... Une partie seulement, puisque la hiérarchie y est absente et qu'il est généralement dépourvu de ce qu'on a appelé plus haut la « socialisation professionnalisante ».

La question de la capacité de concentration et de l'absence de perturbations extérieures, qui était souvent invoquée par les salariés télétravaillant à domicile, est également ressortie des entretiens avec les tiers-localisés, mais elle intervient ici

différemment selon la configuration précise de l'espace de travail du tiers lieu. Kinou, par exemple, qui occupe un bureau fermé, et qui est moins dérangée lorsqu'elle télétravaille que lorsqu'elle est sur son site principal, considère que son travail y avance plus vite. Picatas en revanche, qui sur son site secondaire occupe un bureau partagé où il y a régulièrement du passage qui vient la perturber, se considère plus productive à la maison.

Si l'amélioration de la productivité du travail est donc généralement ressentie, elle se matérialise notamment par un nombre d'heures travaillées plus faible par rapport au domicile (Laurence, Frédéric, Picatas), avec une cadence plus régulière et, au final, un rythme quotidien qui se rapproche des horaires de bureaux classiques.

« Quand je suis chez moi, il y a des moments où ça va être extrêmement dense, et des moments où je vais faire des grosses pauses. Et (...) la journée peut ne pas s'arrêter quand on est chez soi. Elle peut commencer plus tard, mais elle peut aussi se terminer beaucoup plus tard. Donc quand on a une vie personnelle, c'est un peu compliqué ! Alors que dans l'espace de coworking les horaires sont plus stricts quelque part : à 19 heures je pars. Voilà, je pense à partir parce que je vois les autres qui s'en vont et que c'est la fin de la journée, donc c'est plus facile de faire la césure, et du coup le rythme pendant la journée va être plus fluide, c'est-à-dire que je ne vais pas avoir des gros pics de concentration et puis des grosses pauses, je vais vraiment faire "dans le flux" » (Clémence).

Il est à noter enfin que les personnes interrogées n'ont quasiment pas relevé l'influence potentielle de la qualité du débit internet sur la productivité du travail en tiers lieu. Cela peut résulter à la fois de l'amélioration des conditions de l'accès à internet dans les univers domestiques et du fait que probablement peu de métiers ont encore à ce jour besoin pour travailler de transférer des données fortement consommatrices de flux (vidéoconférence par exemple). Néanmoins Fabienne, qui habite une petite ville non équipée en haut débit, a souligné la qualité de l'accès internet dans son tiers lieu, où elle peut désormais réaliser des transferts de dossier en quelques minutes, qui pouvaient durer jusqu'à trois heures depuis son domicile.

3.8 | Des aménagements intérieurs souvent perfectibles

Trois salariés tiers-localisés occupent un bureau isolé et fermé (CBX, Fabienne, Kinou) et le considèrent comme une chance. Kinou se juge d'ailleurs « privilégiée » parce qu'elle a visité d'autres télécentres dans sa région, aménagés quant à eux en « petits espaces cloisonnés ». Fabienne, qui avait pourtant mal vécu le télétravail à domicile, va même jusqu'à affirmer qu'elle n'aurait pas fréquenté son tiers lieu s'il ne lui avait pas offert un bureau isolé : « Déjà moi, par rapport à mon activité, j'aurais pas pu travailler dans un open-space, pas dans un lieu bruyant je veux dire, il faut quand même de la concentration, ça n'aurait pas été faisable, je serais restée chez moi dans ce cas là. Oui, parce qu'il fallait que le travail soit productif quand même... ».

Picatas, on l'a vu, occupe un bureau partagé où elle est souvent perturbée par des passages et juge que sa productivité en est affectée.

Les trois autres salariés interviewés (Laurence, Frédéric, Clémence) sont dans un espace ouvert et le vivent plutôt bien, parce que cela facilite les échanges avec les autres.

Laurence n'est pas dérangée par les autres coworkers et, même si elle téléphone souvent, cela ne semble pas perturber les autres. Elle anticipe néanmoins que cela pourrait devenir gênant si l'espace accueillait d'autres personnes comme elle : « *Bon, si on est plusieurs à téléphoner comme moi, peut-être que ça deviendra problématique, mais à ce jour, à ma connaissance, ça pose de problème à personne* ». Même si elle reconnaît que « *des fois [elle] y pense* », elle n'est pas non plus préoccupée par la confidentialité de ses échanges téléphoniques, dans la mesure où elle s'exprime souvent en langues étrangères. En outre, les autres travailleurs présents ne sont pas dans le même champ professionnel qu'elle, donc ni clients potentiels ni concurrents.

Frédéric et Clémence ne sont pas non plus inquiets en matière de confidentialité. Le premier parce que « *c'est un peu la philosophie de l'internet, où tout est ouvert et partageable* » et la seconde parce que, comme Laurence, elle ne côtoie pas de coworker du même champ professionnel.

Ils paraissent néanmoins de temps en temps gênés par le bruit et adoptent tous deux régulièrement une stratégie de contournement : « *En fait maintenant il y a le phénomène du casque. Dès qu'il y a un peu de bruit, on met un casque et on écoute de la musique, et on travaille. Il y a beaucoup de gens qui font ça. C'est juste les moments où on veut s'isoler.* » (Frédéric) « *Quand j'ai besoin de me concentrer, je mets un casque avec de la musique. Enfin il n'y a pas forcément de bruit, ça peut être juste deux trois personnes qui discutent, et quand on a vraiment besoin de se concentrer pour par exemple écrire un rapport (...), c'est beaucoup plus simple d'avoir un seul et même bruit dans les oreilles que des conversations. Voilà, ça permet de s'isoler, donc c'est pas mal.* » (Clémence). En outre, on l'a vu, Clémence privilégie son domicile pour ses échanges téléphoniques professionnels.

Tous deux pensent d'ailleurs que les espaces de coworking devront être amenés à reconsidérer leurs aménagements, par exemple en s'équipant de box téléphoniques insonorisés. De même, « *au niveau architecture (...) il faudrait réfléchir à comment cloisonner ces espaces sans les cloisonner, il peut y avoir des solutions pour avoir des zones de confidentialité. Sur ces points-là, il pourrait y avoir des progrès.* » (Frédéric). Et Clémence se dit « *curieuse de savoir comment les espaces de coworking, qui ont été conçus au départ pour accueillir des gens qui travaillent essentiellement sur écran, vont s'adapter pour accueillir une population qui a un mode de travail plus classique, c'est-à-dire travaillant en équipe, au téléphone, ou devant se déplacer régulièrement pour des impressions* ».

3.9 | Les tiers lieux : une offre spécialement destinée à certaines catégories de salariés, dans un contexte professionnel donné

Les entretiens conduits avec des salariés tiers-localisés montrent que les tiers lieux sont des espaces pouvant offrir des solutions très positives de localisation du télétravail aux salariés qui ne veulent pas ou plus télétravailler à domicile. Ceci peut découler du risque d'isolement inhérent au domicile, ce qui avait déjà été vu. Mais ceci peut aussi résulter du risque que la productivité du travail soit entravée lorsqu'on travaille chez soi : le domicile peut ne pas offrir un espace dédié, il peut perturber le travail par la présence d'enfants ou d'autres adultes ou par la sollicitation de tâches domestiques, il peut déboucher sur une démotivation du salarié en l'absence d'une dynamique de travail externe, etc.

C'est un élément nouveau, qui vient en apparence contredire le chapitre précédent. Les salariés à domicile que nous avons interrogés attribuaient aux tiers lieux des effets bénéfiques essentiellement en matière de socialisation. Les entretiens avec des salariés tiers-localisés montrent que les espaces de télétravail peuvent aussi être favorables à leur productivité, en leur offrant un environnement stimulant, en favorisant un rythme quotidien plus régulier et en évitant les facteurs de déconcentration liés à l'univers domestique. Aussi bien les tiers lieux offrent-ils une grande partie des avantages du bureau classique en termes de productivité. Mais cette contradiction n'est sans doute qu'apparente : la plupart des salariés à domicile interrogés avaient pour référence principale leur bureau et auraient pu y retourner s'ils avaient éprouvé des difficultés à travailler de chez eux. Lorsqu'ils évoquaient la productivité liée au lieu de travail, ils mettaient en avant le silence et le calme du domicile comme facteurs de concentration, par opposition aux sollicitations et perturbations des collègues sur le site de rattachement.

En poussant plus loin de raisonnement, et même si les éléments réunis dans cette étude ne permettent que de poser une hypothèse, on peut se demander si la préférence en matière de localisation du télétravail, au-delà d'un arbitrage entre socialisation et productivité, ne renvoie pas aussi à un arbitrage entre différents facteurs de productivité : les salariés préférant le télétravail à domicile seraient ceux qui recherchent surtout la concentration, tandis que ceux préférant un tiers lieu auraient spécialement besoin de la stimulation d'une ambiance collective de travail. Il est également probable que ces deux facteurs de productivité jouent différemment selon la fréquence de télétravail, le premier étant plutôt favorable lorsqu'il s'exerce sur une courte période, le second devenant d'autant plus nécessaire que le télétravail occupe une partie importante de la semaine.

Mais, au-delà des préférences de localisation du salarié, il apparaît que son environnement professionnel joue également un rôle majeur.

Les tiers lieux offrent notamment une solution d'espace de travail professionnel aux salariés qui ne peuvent pas disposer d'un bureau classique suffisamment proche de leur domicile pour envisager une navette quotidienne. Il peut en être ainsi si l'employeur préfère recruter en télétravail pour limiter ses coûts immobiliers (c'était

la situation d'Hatahu), ou parce que sa structure est petite et financièrement fragile. Mais cela peut aussi résulter d'un changement de domicile du salarié, qui pour des raisons personnelles, a emménagé loin de son lieu de travail habituel tout en obtenant de conserver les mêmes fonctions. Ou, inversement (c'est le cas de CBX), d'une évolution professionnelle qui aurait dû conduire à un changement géographique, alors que le salarié souhaitait rester dans sa région. Dans ce cas, soit l'employeur est une structure de grande taille disposant de multiples établissements et peut proposer un bureau dans un de ses établissements à proximité du domicile du salarié, soit il n'a pas de locaux et d'équipes déjà existants à cet endroit et il pourra juger qu'il n'est pas de sa responsabilité d'offrir un bureau classique à son salarié, qui a fait un choix de vie pour « retourner au pays », « vivre au vert » ou suivre son conjoint. D'autant que même s'il le souhaitait, il ne pourrait pas offrir, dans un bureau classique, les conditions de productivité liées à la coprésence de plusieurs collègues de travail.

Dans ces situations, le tiers lieu offre l'opportunité à un salarié qui ne veut (ou ne peut) pas ou plus télétravailler à domicile d'éviter les deux seules alternatives restantes : chercher un autre emploi, ou être contraint de déménager pour se rapprocher du site de rattachement. Dès lors, un tiers lieu peut devenir un facteur d'attractivité territoriale, en facilitant l'accueil de personnes ne souhaitant pas ou plus télétravailler à domicile et ne pouvant pas pour autant se rendre quotidiennement au bureau. On songe notamment à la situation de couples bi-actifs, dont l'un des membres a pu trouver un emploi dans une nouvelle région, tandis que l'autre souhaite, au moins provisoirement, conserver son poste en l'occupant à distance.

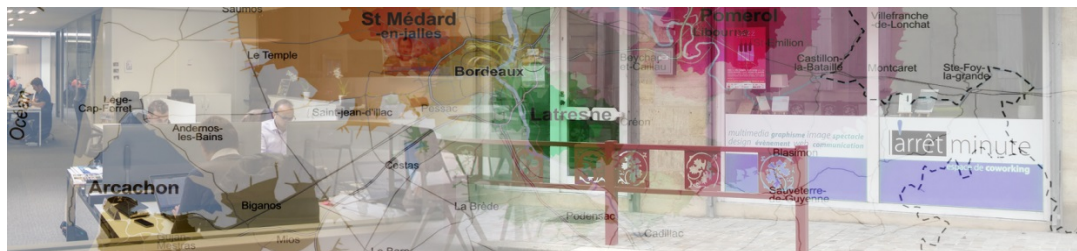
Les entretiens avec les salariés tiers-localisés ont également montré que l'employeur peut être prêt à accorder un espace de travail partagé si son collaborateur lui fait part de sa difficulté à travailler efficacement à domicile. S'il ne peut pas lui offrir un bureau classique et s'il est attaché à ce salarié, un tiers lieu de type télécentre ou espace de coworking offrira à son collaborateur un espace de socialisation, ainsi qu'un lieu où la productivité bénéficiera d'une dynamique collective de travail, à un coût relativement intéressant et avec une flexibilité en matière d'engagement immobilier²⁶.

Inversement, on peut penser que les salariés qui ne veulent pas ou plus télétravailler à domicile pour les raisons citées plus haut (risque de désocialisation, importance de la stimulation collective d'une ambiance de travail pour leur productivité, évitement des sollicitations de l'univers domestique) seront invités par leur employeur à ne pas ou plus télétravailler, si le site de rattachement se trouve à une distance raisonnable de leur domicile. Pour l'employeur, le bureau restera sans doute un espace privilégié en ce qu'il permet, en plus d'offrir les avantages du tiers

²⁶ Cf. les témoignages de Laurence et de Fabienne : « J'ai de la chance d'avoir un employeur assez ouvert. Il a compris que c'était une bonne solution pour lui aussi parce que ça allait me remotiver. D'ailleurs les autres commerciaux qui avaient déjà travaillé à domicile avaient été démotivés, donc ce n'était pas nouveau, il avait déjà cela à l'esprit. De plus c'était un coût peu important : 120 € par mois pour le bureau et les services annexes » (Laurence). « Il a très bien compris, parce que lui aussi il travaillait depuis chez lui (...) et il m'a dit "je me doutais bien que tu n'allais pas tenir chez toi". Donc il était tout à fait conciliant que je prenne un bureau. (...) Mais effectivement, ça a un coût pour lui [500 € par mois] (...) Mais il part du principe qu'il faut que le salarié soit dans de bonnes conditions pour travailler... donc il fait le sacrifice. Après je pense que j'ai un patron qui est un peu hors norme... c'est vrai que pour ça j'ai beaucoup de chance » (Fabienne).

lieu par rapport au domicile, de véhiculer une culture d'entreprise, de favoriser les échanges d'information stratégique entre les collaborateurs et de renforcer la confidentialité des données. Les tiers lieux comme espaces partagés seraient donc spécialement destinés à des salariés dont la navette quotidienne domicile-travail est inenvisageable (ou au moins particulièrement longue) ou qui ne disposeraient pas du tout de bureau.

Enfin, les entretiens réalisés nous permettent de reconsidérer la question, soulevée plus haut, de l'influence que peut exercer un employeur sur la préférence de localisation de son salarié. Si un employeur est convaincu qu'une solution de tiers-localisation est préférable au télétravail à domicile, le témoignage de Kinou montre qu'il peut effectivement inciter son salarié à expérimenter un tiers lieu (qui devient alors un moyen privilégié d'accéder au télétravail) et *in fine* à préférer cette localisation. Cependant, l'exemple de Picatas montre également que les marges de manœuvre de l'employeur sont étroites, puisque ses initiatives en faveur des tiers lieux risquent d'être interprétées comme une marque de défiance vis-à-vis du salarié et de la capacité de celui-ci à se discipliner à domicile. En ce sens, si un employeur souhaite adopter une stratégie de tiers-localisation, il est préférable qu'il la déploie auprès de l'ensemble des télétravailleurs de son entreprise, plutôt qu'au cas par cas, en fonction de sa perception du profil individuel des salariés.



4 | Évaluation du potentiel d'utilisateurs sur quatre sites de Gironde

4 | Évaluation du potentiel d'utilisateurs sur quatre sites de Gironde

4.1 | Objectifs et hypothèses

L'une des problématiques clés de la présente étude est de s'interroger sur la fréquentation potentielle de tiers lieux qui ouvriraient leurs portes en Aquitaine. Les étapes précédentes ont permis de mieux appréhender les types de publics susceptibles de se tiers-localiser. Il s'agit à présent de chercher à évaluer le nombre d'utilisateurs potentiels en cas d'ouverture d'un tiers lieu.

Un avertissement important doit être formulé dès le début de ce chapitre : le travail qui suit ne vise en aucun cas à présager de ce que sera/serait la fréquentation effective d'un tiers lieu. De très nombreux paramètres influencent celle-ci, qu'il est impossible de prendre en compte ici et qui ne pourraient être appréciés que dans le cadre de véritables études de faisabilité et de marché : c'est le cas de la gouvernance du portage du projet, des démarches d'animation, de communication et de prospection, du bouquet d'offre de services proposé et de la grille de tarification associée, des aménités offertes par la localisation précise des locaux (centralité, accessibilité...), des choix opérés en termes d'aménagements intérieurs, etc.

L'objectif ici est plutôt de **donner un ordre de grandeur du nombre d'utilisateurs que le tiers lieu devrait parvenir à attirer**, en considérant essentiellement son « potentiel de marché » par le nombre de personnes qui résident près de cet équipement et qui pourraient se sentir concernées et intéressées. On fait donc l'hypothèse que l'ensemble des paramètres énoncés ci-dessus ont été travaillés lors du portage de projet et qu'ils ont été placés dans une situation moyenne ou favorable (cela vaut notamment pour la question de l'aménagement des locaux soulignée plus haut). Une autre hypothèse est que **la fréquentation des tiers lieux est évaluée en se plaçant dans le contexte actuel en termes de connaissance, de représentations et de pratiques générales vis-à-vis du télétravail et des tiers lieux**, que ce soit de la part des salariés ou de leurs employeurs.

On supposera ici notamment que ce sont les salariés qui demandent à leurs employeurs de pouvoir télétravailler à partir d'un tiers lieu. Les résultats seraient probablement différents si des employeurs aquitains de grande taille, au moment où ils mettent en place une expérimentation ou un accord de télétravail, privilégiaient une tiers-localisation de leurs salariés. Le tiers lieu ne serait dès lors plus une simple alternative au domicile comme lieu de travail à distance, mais un moyen privilégié d'accéder au télétravail.

L'hypothèse de partir du contexte actuel s'explique par le souhait d'évaluer la fréquentation d'un tiers lieu qui serait ouvert aujourd'hui par un porteur de projet (par exemple une collectivité locale de type commune ou communauté de com-

munes) qui n'aurait que peu de moyens d'exercer à lui seul une influence sur le contexte général. Autrement dit, des actions publiques favorisant une évolution positive du contexte permettraient sans doute d'améliorer la fréquentation des tiers lieux par rapport à l'estimation ci-après.

4.2 | Sélection de quatre communes tests

Quatre communes tests ont été sélectionnées pour servir de base à l'analyse d'évaluation du potentiel de fréquentation. Une contrainte liée aux calculs de chronodistance (cf. ci-dessous l'encadré p. 74) ne permettait de retenir que des communes situées dans le département de la Gironde. Les autres critères mobilisés ont été les suivants :

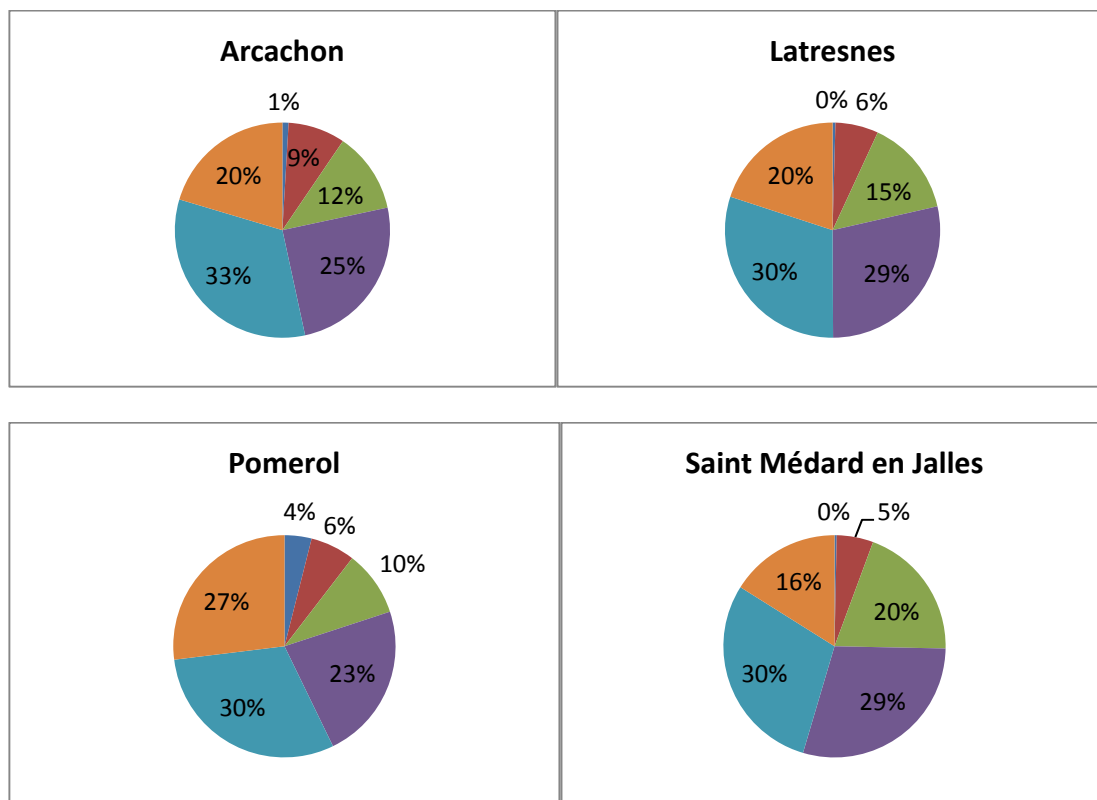
- la variété des configurations spatiales présentes en Gironde : urbain, périurbain, littoral ;
- pour l'urbain et le périurbain : privilégier des territoires situés en amont des zones de congestion routière ;
- l'accessibilité et la possible convergence des flux routiers des navetteurs domicile-travail ;
- le degré de centralité, pour tenir compte des aménités que le site pourrait offrir aux salariés le midi et le soir (présence de certains services : restaurant(s), commerce(s), bureau de poste...) ;
- la présence potentielle (ou déjà existante) d'un portage local de projet de tiers lieu ;
- la répartition des actifs résidant à moins de 15 minutes de la commune selon leurs professions et catégories sociales.

Les communes retenues sont les suivantes, permettant de prendre en compte une diversité de situations :

- **Latresne** : territoire périurbain, 3 277 habitants, sur-représentation de professions intermédiaires par rapport à la proportion girondine, tiers lieu ayant ouvert très récemment ;
- **Saint-Médard-en-Jalles** : commune faisant partie de l'unité urbaine de Bordeaux (au sens de l'INSEE), 27 719 habitants, présence d'aménités commerciales et servicielles, flux routiers convergents (et hors zone de congestion) en provenance du bassin de Lacanau et du Médoc (en anticipant la prochaine voie express entre Saint-Médard et Pian-en-Médoc), sur-représentation des professions intermédiaires et des cadres, tiers lieu ayant ouvert très récemment ;
- **Pomerol** : petite commune intégrée dans l'unité urbaine de Libourne, 715 habitants, sur-représentation des ouvriers et agriculteurs, tiers lieu déjà en fonctionnement (espace de coworking « L'arrêt-minute ») ;
- **Arcachon** : commune littorale, 10 975 habitants, offrant des aménités touristiques remarquables, présentant un taux important de résidences secondaires (+ de 57 % des logements existants), et desservie par le train depuis

Paris via Bordeaux, sur-représentation d'employés et d'artisans, commerçants et chefs d'entreprise, tiers lieu envisagé.

PCS des actifs occupés résidant dans l'isochrone 15 minutes autour des quatre communes tests



■ Agriculteurs exploitants ■ Artisans, Comm., Chefs entr. ■ Cadres Prof. intel. sup.
 ■ Prof. Intermédiaires ■ Employés ■ Ouvriers

Source : INSEE, traitements a'urba

4.3 | Les différentes catégories d'utilisateurs potentiels des tiers lieux

La principale option méthodologique retenue consiste à réaliser une évaluation distinguant les différentes catégories d'utilisateurs. L'étude qualitative a en effet montré qu'à chaque catégorie peuvent correspondre des besoins différents et que chacune peut avoir ses propres caractéristiques de demande. Une approche globalisante ne parviendrait dès lors pas à appréhender correctement la diversité des cas de figure.

Les études existantes, ainsi que les entretiens réalisés avec des gestionnaires de tiers lieux, montrent que les utilisateurs potentiels d'un tiers lieu pourraient princi-

pablement relever des six cas suivants²⁷. Les sections ultérieures de ce chapitre se proposent de fournir une évaluation chiffrée du potentiel de tiers-localisation des trois premières catégories. En revanche, pour les trois dernières, en l'état des statistiques disponibles, il est très difficile voire impossible d'évaluer le nombre de personnes concernées et/ou d'estimer leur propension à utiliser un tiers lieu comme lieu de télétravail (cf. ci-après).

1^{er} cas : des **travailleurs indépendants travaillant principalement à domicile** et auxquels le tiers lieu peut notamment offrir un environnement de travail, une socialisation professionnelle et des opportunités d'affaires.

2^e cas : des **salariés à forte fréquence de télétravail à domicile** (3 jours ou plus par semaine), auxquels le tiers lieu peut notamment apporter un environnement et une dynamique de travail, ainsi qu'un moyen de lutter contre le sentiment d'isolement.

3^e cas : les **salariés réalisant de longs déplacements pendulaires quotidiens** (ou quasi-quotidiens) entre leur domicile et leur lieu de travail, qui télétravaillent (ou souhaiteraient le faire) un ou deux jours par semaine pour limiter la fatigue, le stress et le coût de ces déplacements, et pourraient souhaiter localiser ces journées dans un tiers lieu de proximité pour différentes raisons (notamment : difficulté à s'astreindre à une discipline de travail au domicile, refus de mélanger vie professionnelle et vie privée, incompatibilité du domicile avec le télétravail parce que d'autres personnes y vivent ou qu'il n'est pas possible de s'y aménager un bureau dédié, attractivité particulière du tiers lieu, etc.).

4^e cas : des **travailleurs « nomades »** (salariés ou indépendants), c'est-à-dire se déplaçant et travaillant régulièrement sur plusieurs sites, notamment auprès de clients ou de prospects. De par ses caractéristiques mêmes, la notion de travail « nomade » est difficile à appréhender statistiquement et *a fortiori* impossible à géolocaliser. Il n'est donc pas possible d'évaluer le nombre de travailleurs nomades qui pourraient vouloir utiliser tel ou tel tiers lieu existant ou potentiel, à telle ou telle fréquence. Cette limite est importante pour l'évaluation de la fréquentation des tiers lieux, dans la mesure où le nombre de personnes concernées est loin d'être négligeable²⁸ et que cette catégorie d'utilisateurs peut être très intéressée par un tiers lieu : celui-ci peut en effet leur offrir des facilités et des services très utiles entre deux déplacements (un espace de travail professionnel pour rédiger des synthèses ou des comptes-rendus, une salle de réunion pour des rendez-vous d'affaires, un équipement de visio-conférence, etc.). Cette limite devra être gardée à l'esprit lors des estimations de fréquentation réalisées plus loin.

²⁷ Nous mettons délibérément de côté le cas où des salariés, réalisant ponctuellement (et sans accord officiel de leur employeur) du télétravail à domicile le soir ou le week-end (télétravail dit « gris »), souhaiteraient le pratiquer dans un tiers lieu. Cette hypothèse ne peut pas être exclue *a priori*, mais elle pose de nombreuses questions pratiques qui conduisent ici à l'écarter, relatives (a) aux horaires d'ouverture des tiers lieux (donc de ses coûts de fonctionnement s'il y a du personnel d'accueil), (b) aux conséquences juridiques d'un accident sur le trajet domicile-tiers lieu ou dans le tiers lieu si l'employeur n'en était pas informé, (c) au paiement par le salarié d'une location ponctuelle de l'espace (et à sa possible requalification comme frais incombant à l'employeur par les conseils de prud'hommes en cas de conflit ultérieur entre le salarié et son employeur), ou inversement (d) à la reconnaissance explicite du télétravail par l'employeur (pour le paiement de la location ponctuelle de l'espace), mais qui devrait alors inclure ce temps de travail initialement « gris » dans le temps de travail officiel.

²⁸ En 2004, 5 % des salariés et 4 % des actifs non salariés étaient dans cette situation. Dares-INSEE, « Le télétravail en France », *Premières synthèses*, décembre 2004.

5e cas : des **salariés réalisant des navettes domicile-travail brèves** (ou relativement brèves). Certains d'entre eux pourraient souhaiter télétravailler pour des raisons indépendantes de la durée de leur trajet domicile-travail. On peut notamment envisager les situations suivantes :

- des salariés occupant des bureaux partagés ou placés en open-space désirant bénéficier ponctuellement d'un environnement de travail jugé plus propice à l'accomplissement de certaines tâches ;
- des salariés désirant échapper à une mauvaise ambiance sur le lieu de travail ou s'abstraire du contrôle de leur responsable hiérarchique ;
- des salariés éprouvant des difficultés ponctuelles de déplacement (grossesse, routes enneigées, problèmes de transports en commun, perte de permis de conduire...).

Cette troisième situation devrait en principe privilégier le télétravail à domicile (sauf exception s'il existe un tiers lieu très proche du domicile).

Les deux autres pourraient le cas échéant, sous certaines conditions, souhaiter une tiers-localisation. Il n'existe toutefois pas de statistique fiable permettant d'appréhender le nombre de personnes concernées²⁹ et encore moins de connaître leur lieu de résidence. On peut néanmoins estimer que cette catégorie ne constituera pas un flux important de fréquentation pour les tiers lieux :

- le télétravail reste aujourd'hui principalement regardé par les employeurs comme une réponse à des temps de déplacement domicile-travail (et de fait les deux premières situations ci-dessus pourraient sans doute être résolues par d'autres solutions que le télétravail),
- les salariés souffrant d'une mauvaise ambiance de travail auront des difficultés à mobiliser cet argument auprès de leur hiérarchie pour solliciter du télétravail,
- les salariés recherchant ponctuellement un environnement propice à la concentration auront tendance à privilégier le télétravail à domicile.

6^e cas : des **actifs souhaitant télétravailler près de leur lieu de congé** en anticipant ou en prolongeant d'un ou deux jours un séjour touristique : par exemple si un actif part avec son conjoint ou ses enfants et que ceux-ci peuvent bénéficier de congés plus longs que lui, ou s'il entend éviter les périodes de pointe des départs ou retours des « ponts » du printemps ou de l'automne pour profiter soit de billets de train ou d'avion moins onéreux, soit de routes moins encombrées. Ce télétravail pourrait sans doute être réalisé en résidence secondaire si les actifs concernés en possèdent une, et dans un tiers lieu de proximité sinon.

Il n'existe cependant pas de source statistique suffisamment fine et fiable qui permettrait de croiser le nombre de nuitées marchandes pour les communes d'Aquitaine avec les caractéristiques des touristes qui les occupent. Sont-ils actifs ?

²⁹ Certaines enquêtes d'opinion permettent d'estimer l'insatisfaction des salariés vis-à-vis de leur espace de travail habituel, sans qu'il soit toujours possible d'isoler au sein de celle-ci l'influence liée à l'éloignement du domicile : Harris interactive, « Les lieux de travail d'hier, d'aujourd'hui et de demain, vus par les salariés », mai 2011, et TNS Sofres, « Les français et leurs bureaux », décembre 2010.

Si oui, sont-ils salariés ou indépendants ? Exercent-ils une profession leur permettant de télétravailler ? Etc.

Cependant, même dans des territoires à fort capital touristique (comme c'est le cas d'Arcachon parmi les quatre villes tests sélectionnées), la fréquentation potentielle des tiers lieux par ce type d'utilisateur ne serait sans doute pas massive. Tout d'abord, à cause des pratiques largement constatées de la part des hébergements payants de privilégier, en pleine saison, des occupations à la semaine, le souhait d'anticiper ou de retarder son séjour ne pourra essentiellement être pratiqué que lors des week-ends d'avant ou d'après haute saison. En outre, la cible de ces vacanciers de courts séjours est difficile voire impossible à identifier et à prospecter à l'avance par les gestionnaires de tiers lieux, alors que pour l'utilisateur potentiel, une tiers-localisation supposera, auprès de son employeur, auprès du tiers lieu, et pour l'organisation de ses congés, de nombreuses démarches préalables et une certaine organisation, le tout pour seulement une ou deux journées par an. Néanmoins on peut penser que le développement progressif d'un télétravail plus flexible, et qu'une mise en réseau des tiers lieux à des échelles territoriales assez vastes (notamment pour mutualiser les fonctions de prospection et proposer des formules d'accès partagés) permettront à ce type de télétravail tiers-localisé de se développer à l'avenir et de contribuer ainsi au « modèle économique » des tiers lieux implantés en zones touristiques.

4.4 | Appréhension de l'assiette de trois catégories d'utilisateurs potentiels

Nous avons cherché à estimer le nombre de personnes répondant aux catégories 1 à 3 résidant à proximité des quatre sites tests. La première étape consiste à préciser l'aire d'attractivité du tiers lieu, la seconde à appréhender les catégories concernées à l'aide des statistiques existantes.

4.4.1 | L'aire d'attractivité des tiers lieux

Pour se tenir au plus près de l'expérience vécue de la mobilité domicile-travail, nous avons travaillé à partir du temps de déplacement (la chronodistance) et non pas du nombre de kilomètres réalisés (cf. l'encadré page suivante et la carte p. 76).

L'aire d'attractivité d'un tiers lieu a été évaluée différemment selon que l'utilisateur potentiel travaille principalement à domicile ou dans un autre lieu :

- Pour les travailleurs indépendants exerçant à domicile, nous avons adopté un seuil de 15 minutes en voiture, qui est le seuil communément admis comme tout à fait acceptable pour les indépendants. De fait, c'est un seuil proche du nombre de minutes des navettes domicile-travail réalisées par les indépendants et chefs d'entreprise lorsqu'ils ont un lieu de travail extérieur à leur domicile ou à leur commune de résidence. En un sens, pour cette ca-

tégorie d'actifs, le trajet domicile-tiers lieu s'apparente à un trajet domicile-travail ;

- Par extension, nous avons retenu ce même seuil pour les salariés travaillant principalement à domicile ;
- Pour les salariés navetteurs, trois raisons nous ont amenés à adopter un seuil de 10 minutes : premièrement, nos entretiens avec des télétravailleurs pendulaires (et plusieurs exemples de politiques publiques de télécentre dans le passé – cf. annexe 6.1) laissent penser que la concurrence exercée, auprès de cette population, par le domicile vis-à-vis d'un tiers lieu est très importante et, donc, que la proximité sera un critère essentiel d'attractivité ; deuxièmement, nous avons tenu compte de l'exemple du conseil général du Cantal, qui a incité ses salariés expérimentant le télétravail à se tiers-localiser dès lors qu'ils résidaient à moins de 10 minutes d'un espace de télétravail ; enfin ce seuil répond aussi à une préoccupation technique : la durée de la navette domicile-travail étant ultérieurement calculée à partir de la commune test, un élargissement du périmètre de l'aire d'influence du tiers lieu conduit à une estimation de moins en moins fiable pour les salariés résidant dans les communes les plus éloignées de la commune test.

Calculs de chronodistance

Les isochrones ont été réalisés à partir d'une base de données du CETE Sud-Ouest disponible sur le département de la Gironde, qui fournit pour tous les axes routiers une vitesse moyenne de circulation. Afin de répondre aux préoccupations de l'étude, a été prise en compte la vitesse aux heures de pointe. Les vitesses de circulation sur certains axes ont été recalibrées afin de se rapprocher des résultats fournis par des sites de calculs d'itinéraires (Mappy, Google Map, Via Michelin).

À l'exception de Pomerol, dont le tiers lieu était en fonctionnement à la date de l'étude, l'adresse des trois autres tiers lieux a été arbitrairement fixée à l'adresse de la mairie de la commune.

La correspondance entre les isochrones et les communes intégrées dans les périmètres de 10, 15 et 30 minutes (les statistiques de l'INSEE ne pouvant être exploitées qu'à la maille communale) a été réalisée en intégrant l'ensemble du territoire communal dès lors qu'il était intersecté par l'isochrone.

Pour Saint-Médard et Latresne, ont été retirées du périmètre 15 minutes les communes situées à moins de 10 minutes de Bordeaux (où il existe déjà de nombreux tiers lieux), pour tenir compte des effets de concurrence territoriale et d'attractivité de la centralité.

Pour Saint-Médard, ont été ajoutées les communes qui entreront dans quelques années dans le périmètre de 15 minutes lorsque la nouvelle infrastructure routière facilitera la liaison entre St-Médard et le Médoc.

Enfin, les isochrones à 30 minutes, calculés pour les communes de Pomerol et d'Arcachon, allant au-delà du périmètre départemental de la Gironde, des estimations de chronodistance ont été réalisées pour intégrer les communes non girondines dans l'aire 30 minutes.

4.4.2 | Les catégories concernées

- Les **travailleurs indépendants** ont été estimés à partir du recensement de l'INSEE, comme les actifs ayant un emploi, dont le statut est « non salarié » et dont la condition d'emploi est « indépendant » (au sein des non salariés, l'INSEE identifie également les employeurs et les aides familiaux).

Les indépendants travaillant à domicile ont été estimés à partir de l'information recueillie également lors du recensement, relative au mode de transport le plus utilisé par les actifs pour se rendre sur leur lieu de travail. Sont considérés comme travaillant principalement à domicile les indépendants travaillant dans leur commune de résidence et affectés de la variable « pas de transport »³⁰.

Enfin, dans la mesure où les indépendants peuvent exercer à domicile des professions non susceptibles d'être télétravaillées (c'est par exemple le cas de certains agriculteurs, artisans et commerçants), seuls ceux répondant à une activité inscrite dans les sections J à N de la nomenclature des activités françaises (NAF) ont été retenus³¹.

- Les **salariés télétravaillant principalement à domicile** (dénommés ci-après « salariés à domicile » par souci de simplification) ont été appréhendés à partir des mêmes sources : ils travaillent dans leur commune de résidence et sont affectés de la même variable « pas de transport ».

Ici aussi l'ensemble des professions ne sont pas « télétravaillables ». Ont ainsi été exclus du champ considéré les ouvriers, les employés réalisant des services directs aux particuliers (CPS 56) et les professions intermédiaires non télétravaillables ou dont le travail à domicile n'est pas considéré comme du télétravail (PCS 42, 43 et 44 : Professeurs des écoles, instituteurs et assimilés, Professions intermédiaires de la santé et du travail social, Clergé).

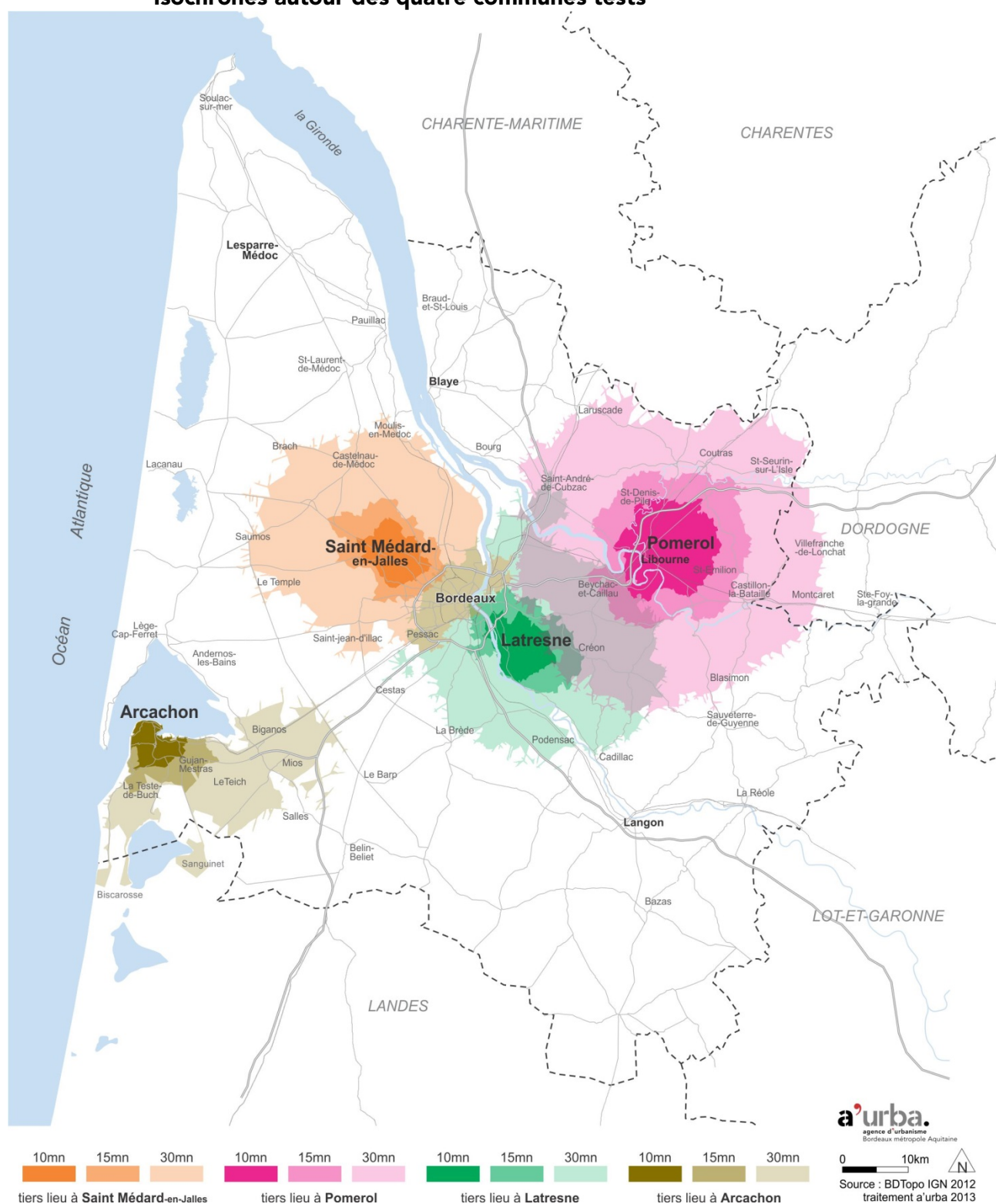
- Enfin les **salariés réalisant des déplacements pendulaires longs** (qui seront appelés les salariés « navetteurs » par la suite) ont été appréhendés à partir des déclarations annuelles de données sociales (DADS). Celles-ci présentent l'avantage d'être exhaustives et de communiquer la PCS des salariés ainsi que l'activité de leurs employeurs. Les statistiques disponibles permettaient également de croiser ces deux dernières informations (par exemple de connaître le nombre de salariés intermédiaires travaillant dans les activités financières et d'assurance). Malheureusement, les résultats de ce croisement tombaient souvent sous le seuil du secret statistique de l'INSEE et n'ont donc pas pu être exploités. Deux méthodes alternatives ont alors été utilisées pour évaluer le nombre de salariés navetteurs susceptibles de télétravailler : la première en retenant les salariés travaillant dans les domaines d'activités télétravaillables (code NAF des sections J à N) ; la se-

³⁰ On notera que cette variable se différencie bien de la marche à pied, qui figure dans la liste des différents modes de transport proposés à l'enquête.

³¹ Les sections J à N sont les suivantes : J : Information et communication, K : Activités financières et d'assurance, L : Activités immobilières, M : Activités spécialisées, scientifiques et techniques, N : Activités de services administratifs et de soutien.

conde en s'appuyant sur les travaux du Conseil d'analyse stratégique, pour évaluer le potentiel de télétravail des différentes PCS.

Isochrones autour des quatre communes tests



Le seuil au-delà duquel un déplacement pendulaire est considéré comme long a été fixé à 30 minutes. Ce choix a été réalisé à partir des enseignements d'une récente étude³², dont on peut tirer que les navetteurs dont la durée de déplacement est inférieure à 30 minutes ne sont que 10 % à être insatisfaits de leur temps de trajet, contre 58 % pour ceux réalisant une navette supérieure à 30 minutes.

4.5 | Evaluation de la demande effective de tiers-localisation

Le tableau suivant indique, pour les trois catégories d'usagers potentiels retenus, le nombre d'actifs résidant dans les aires d'influence des quatre communes tests.

Nombre d'actifs concernés par les tiers lieux résidant dans les aires d'attractivité des quatre communes tests

	Pomerol	Arcachon	Latresne	St-Médard
Indépendants à domicile des NAF J à N	45	73	51	36
Salariés à domicile des PCS « télétravaillables »	311	215	260*	330
Salariés navette > 30 min des NAF J à N	1 056	1 376	650	750*
Salariés navette > 30 min des PCS « télétravaillables »	1850*	2250*	1350*	1200*

Source : INSEE

* Estimation a'urba

Ces données de base fournissent une assiette à laquelle sont ensuite appliquées des estimations du taux de fréquentation des tiers lieux pour chacune des trois catégories d'actifs. Il est nécessaire de souligner que les estimations de taux de fréquentation qui suivent cherchent avant tout à donner des ordres de grandeur vraisemblables et non pas des évaluations rigoureuses. Pour plus de prudence, la valeur cible a été associée à une fourchette de validité, en divisant et multipliant la valeur cible par 2.

- Les indépendants

Le taux de fréquentation des indépendants a été estimé à 20 % des individus. Ce taux est conforme à celui qui peut être constaté aujourd'hui dans l'espace de coworking de Pomerol, « l'Arrêt minute », qui nous sert ici comme référent pour le paramétrage, d'une part parce qu'il s'agit du seul tiers lieu aujourd'hui ouvert dans une petite commune de type périurbain en Aquitaine, d'autre part parce qu'il est

³² Ifop pour Métro, *Le regard des actifs sur leur temps de trajet domicile/travail*, février 2013. Sondage réalisé en ligne auprès d'un échantillon de 1125 actifs, extrait d'un échantillon de 1916 personnes, représentatif de la population française de plus de 18 ans.

déjà en fonctionnement depuis deux ans et que leurs gestionnaires ont mené des actions de communication/promotion pour le faire connaître et pour y attirer des télétravailleurs.

Ce taux de 20 % peut être mis en regard avec deux éléments :

- Une enquête réalisée fin 2011³³ indiquait que 80 % des indépendants de Seine-et-Marne qui ne travaillent pas dans un bureau classique travaillent à domicile et 10 % dans un tiers lieu (en intégrant dans ce terme les cafés-wifi et centres d'affaires). Mais on peut considérer que ce taux bas reflète en partie la faiblesse du maillage.
- La situation prévalant aujourd'hui dans la communauté urbaine de Bordeaux (Cub). Le recensement de l'INSEE compte environ 650 indépendants travaillant à domicile dans les NAF J à N et résidant dans les communes de la Cub. En appliquant le taux de 20 %, on obtiendrait environ 130 indépendants fréquentant régulièrement la dizaine d'espaces de coworking ouverts aujourd'hui dans l'agglomération bordelaise, ce qui est vraisemblablement légèrement inférieur à la réalité. Toutefois, il est probable que le rayonnement des espaces de coworking implantés dans l'agglomération bordelaise les fait bénéficier d'un effet de centralité, ces espaces attirant des indépendants résidant hors de la Cub.

En s'appuyant ici aussi sur la pratique constatée à Pomerol, on supposera que les travailleurs indépendants fréquentent le tiers lieu 2,5 jours par semaine en moyenne.

- **Les salariés à forte fréquence de télétravail à domicile**

Nous proposons d'adopter le même taux de 20 % pour évaluer la préférence des salariés à domicile pour une tiers-localisation :

- ils subissent en effet les mêmes inconvénients potentiels du travail principalement à domicile,
- et leurs motivations principales (la socialisation de convivialité et l'inscription dans un rythme et une dynamique de travail) sont similaires à celles des indépendants³⁴.

À la différence des indépendants, cependant, les salariés doivent encore formuler une demande auprès de leur employeur et obtenir son accord.

Les entretiens qualitatifs réalisés dans cette étude ont montré que, dans les circonstances actuelles, les salariés envisagent avec difficulté la possibilité de formuler et d'argumenter cette demande auprès de leur employeur. Ils perçoivent (peut-être à tort) les tiers lieux comme pas forcément favorables à leur productivité, comme répondant essentiellement à des préoccupations de confort personnel et comme

³³ LBMG Worklabs /Seine-et-Marne développement, Télétravail et télécentre, 22 décembre 2011.

³⁴ Les indépendants viennent en outre trouver dans les tiers lieux une socialisation de travail, une mise en réseau et des opportunités d'affaires. Inversement, ils peuvent aussi être contraints de limiter leur fréquentation pour des raisons de coût.

généralisant un coût supplémentaire pour leur employeur. De plus, comme la grande majorité des situations de télétravail découle déjà d'une demande du salarié et d'un accord subséquent de son employeur, le salarié hésitera à formuler une demande supplémentaire, qui risquerait de le cataloguer comme particulièrement revendicatif. On fera donc l'hypothèse que seule la moitié des salariés intéressés par une tiers-localisation formulera une demande en ce sens à leur employeur.

La question du taux d'accord de l'employeur face à une demande de tiers-localisation est très mal documentée. Une enquête réalisée par Médiamétrie pour la CCI de l'Essonne³⁵ auprès de 400 entreprises de moins de 500 salariés montrait qu'au sein des entreprises pratiquant le télétravail, seules 5,6 % envisagent que le télétravail soit réalisé dans un télécentre ou pratiquent effectivement un télécentre. Une autre enquête³⁶, réalisée auprès d'entreprises de secteurs d'activité propices au télétravail (27 grandes entreprises d'Ile-de-France et 150 TPE/PME de Seine-et-Marne), indiquait que 24 % des TPE/PME seraient intéressées par des places en télécentres et que 20 % des grandes entreprises accepteraient d'utiliser des télécentres. Ces chiffres paraissent cependant faibles, dans la mesure où les arguments potentiellement limitants pour les entreprises (le coût supplémentaire de la location d'un espace de télétravail et d'éventuels risques en matière de confidentialité), peuvent être contrebalancés par les améliorations de bien-être, et donc de productivité, procurées aux salariés télétravaillant déjà. On fera ici l'hypothèse d'un taux d'accord de 50 % de la part des employeurs face à une demande de leurs salariés. L'incertitude sur ce taux est ici forcément élevée et on peut penser qu'elle justifie à elle seule une grande part de la fourchette de la marge d'erreur que nous adoptons autour de la valeur cible.

Enfin, à partir des constats réalisés dans l'enquête qualitative, on supposera que les salariés à forte intensité de télétravail fréquenteront en moyenne le tiers lieu 3,5 jours par semaine.

- **Les salariés navetteurs**

Dans la mesure où les sources mobilisées ci-dessous pour nos évaluations concernent l'ensemble des salariés (enquêtes d'opinion) et des entreprises (indépendamment de leur secteur d'activité), nous nous appuyons sur l'assiette des salariés navetteurs ayant une PCS « télétravaillable ».

Il est en premier lieu nécessaire d'évaluer le taux de navetteurs qui télétravaillent un ou deux jours par semaine, en estimant d'abord le nombre d'entre eux qui souhaitent télétravailler et qui le demanderont à leur employeur. On propose deux modalités d'évaluation, qui fourniront une fourchette basse et une fourchette haute :

- Hypothèse 1 : L'enquête IFOP citée plus haut indique qu'environ 60 % des Français réalisant un déplacement domicile-travail supérieur à 30 minutes sont insatisfaits de leur temps de trajet et

³⁵ CCI de l'Essonne, *Les télécentres et espaces de coworking*, 24 mai 2012.

³⁶ LBMG Worklabs /Seine-et-Marne développement, *Télétravail et télécentre*, 22 décembre 2011.

qu'environ 70 % des insatisfaits seraient « prêts, si l'occasion se présentait, à changer de travail pour réduire la durée » de leur trajet. Ce deuxième pourcentage peut être utilisé pour estimer le ratio de salariés insatisfaits qui formulent une demande de télétravail auprès de leur employeur. L'hypothèse 1 nous conduit donc à un taux d'environ 40 % des navetteurs formulant une demande de télétravail.

- Hypothèse 2 : on s'appuie ici sur une enquête réalisée par Opinion way en novembre 2010 auprès de 826 salariés résidant en Ile-de-France³⁷. Sur les enquêtés dont le trajet domicile-travail était compris entre 30 minutes et une heure, 70 % répondaient qu'ils « seraient intéressés dans le futur par le télétravail ». Pour les salariés dont la navette était supérieure à une heure, ce pourcentage montait à 88 %. Sachant qu'en Gironde, parmi les salariés dont les trajets domicile-travail nécessitent 30 minutes ou plus, 8 % réalisent un trajet supérieur à une heure³⁸, et en supposant un même niveau d'intérêt des salariés girondins que pour les Franciliens, on peut estimer que 70 % des salariés girondins dont les navettes sont supérieures à 30 minutes souhaiteraient télétravailler. Dans cette hypothèse 2, qui fournit la fourchette haute de l'estimation, on suppose que l'ensemble des salariés navetteurs intéressés par le télétravail en formulent la demande à leur employeur.

L'accord des employeurs face à une demande de télétravail peut être appréhendé à partir de plusieurs sources :

- Lorsqu'ils sont interrogés sur leur possibilité de faire du télétravail, les salariés franciliens considèrent à 31 % que s'ils le souhaitent, il leur serait possible de faire du télétravail chez leur employeur³⁹. Ce chiffre monte même à 43 % pour les salariés dont le trajet est supérieur à une heure ;
- L'enquête 2011 sur les TIC⁴⁰ réalisée par l'INSEE auprès d'environ 13 000 entreprises françaises indique que près du quart des sociétés ont recours au télétravail (avec toutefois une définition extensive du télétravail⁴¹) ;
- L'enquête réalisée en 2011 par le laboratoire Raudin auprès de 55 dirigeants d'entreprises aquitaines⁴² indique que 25 % de celles-ci

³⁷ Enquête Opinion Way pour « Les nouvelles parisiennes », *Élargir le débat sur les transports publics en Ile-de-France*, 2010.

³⁸ Source : Enquête Ménages Déplacements, Enquête Déplacement Grand Territoire, Cub-CG de Gironde-a'urba, 2009.

³⁹ Enquête Opinion Way citée ci-dessus.

⁴⁰ INSEE, Enquête sur les technologies de l'information et de la communication et le commerce électronique 2011, INSEE Résultats, mars 2012.

⁴¹ Dans cette enquête, l'INSEE considère que le recours au télétravail existe à partir du moment où une personne travaille au moins une demi-journée par semaine en dehors des locaux de la société, avec un accès à distance au système informatique de la société.

⁴² RAUDIN, Enquête sur le télétravail dans les entreprises aquitaines, juin 2011.

pratiquent le télétravail (ici aussi la définition du télétravail est sans doute extensive⁴³) ;

- Le cabinet Greenworking estimait en 2011 que 10 % des salariés français travaillent dans une entreprise ayant signé un accord avec les syndicats autorisant le télétravail⁴⁴ ;
- En dehors des entreprises privées, un récent rapport sur le télétravail dans la fonction publique⁴⁵ montrait que le télétravail y était très peu pratiqué (il est quasiment inexistant parmi les agents de l'État, ceux de la fonction publique territoriale relevant de petites structures et ceux de la fonction publique hospitalière). Il ne concernerait que quelques centaines de salariés en France. Rappelons néanmoins que de grands établissements publics ou parapublics aquitains ont mis en place le télétravail depuis plusieurs années (Caisse des dépôts-branche retraite, Rectorat de Bordeaux)⁴⁶, et que les collectivités territoriales comptant le plus d'effectifs (conseil régional d'Aquitaine, conseil général de Gironde et Cub) mettent actuellement en place une expérimentation télétravail pour leurs agents ou sont sur le point de le faire.

Ces différents éléments, et en tenant compte du fait que notre assiette est constituée de salariés aux métiers potentiellement télétravaillables et réalisant des navettes longues, invitent à proposer une estimation du taux d'accord des employeurs à 30 %. Au total, H1 évalue à 12 % et H2 à 21 % le pourcentage de télétravailleurs pendulaires parmi les navetteurs réalisant des trajets domicile-travail supérieurs à 30 minutes⁴⁷.

Pour les raisons exposées dans les chapitres précédents, et en s'appuyant sur les enseignements des expériences déjà réalisées de politiques publiques en faveur de centres de télétravail (cf. annexe 6.1), nous supposons qu'un salarié navetteur sur dix souhaitera tiers-localiser son télétravail (soit une préférence deux fois moindre que celle attribuée aux salariés à forte fréquence de télétravail). Les taux de demande de tiers-localisation adressée à l'employeur et le taux d'accord de celui-ci sont estimés aux mêmes niveaux que ceux adoptés pour les salariés télétravaillant principalement à domicile. On fait donc l'hypothèse que le seuil de 30 minutes est considéré par l'employeur comme impliquant un déplacement pendulaire trop important pour qu'il invite son salarié à réintégrer son bureau cinq jours sur cinq.

⁴³ La question posée était : « le télétravail est-il une réalité au sein de votre établissement ? » et pourrait donc englober le télétravail « gris » du dirigeant et de ses salariés.

⁴⁴ Bruno Menu, *Modèle économique d'un télécentre périurbain*, Greenworking, juin 2011.

⁴⁵ Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies, *Perspectives de développement du télétravail dans la fonction publique*, 15 juillet 2011.

⁴⁶ Conseil régional d'Aquitaine/CITICA, *Étude stratégique sur le télétravail en Aquitaine*, septembre 2008.

⁴⁷ Rapportés à l'ensemble des salariés résidant à moins de 10 minutes des quatre communes tests, et en considérant les deux catégories de salariés prises en compte ci-dessus, ces estimations conduisent à un taux de télétravail compris entre 1,1 et 2,2 % selon les hypothèses H1 ou H2 et selon les quatre aires d'influence des communes. Ces chiffres sont à comparer aux 2 % de salariés français télétravaillant à domicile (soit en fixe à domicile, soit en alternant à domicile) identifiés dans l'enquête DARES-INSEE de 2004 pour la France métropolitaine. Nos deux catégories absorberaient ainsi entre 50 et 75 % des télétravailleurs salariés non nomades selon H1 et entre 70 et 110 % selon H2. Le reste étant constitué de télétravailleurs pendulaires résidant à moins de 30 minutes de leur lieu de travail.

Enfin, on supposera que les salariés télétravailleurs pendulaires qui fréquenteront un tiers lieu y localiseront l'ensemble de leur télétravail, soit en moyenne 1,5 jour par semaine.

4.6 | Résultats

Au total, la fréquentation des tiers lieux des quatre communes tests a été évaluée en appliquant aux assiettes du tableau précédent les formules suivantes :

- Travailleurs indépendants : Nb de travailleurs indépendants à domicile des NAF J à N x 20 %
- Salariés à forte fréquence de télétravail à domicile : Nb de salariés à domicile des PCS « télétravaillables » x 20 % x 50 % x 50 %
- Salariés navetteurs :
 - H1 : Nb de salariés des PCS « télétravaillables » dont la navette est supérieure à 30 minutes x 60 % x 70 % x 30 % x 10 % x 50 % x 50 %
 - H2 : Nb de salariés des PCS « télétravaillables » dont la navette est supérieure à 30 minutes x 70 % x 30 % x 10 % x 50 % x 50 %

Ces estimations conduisent aux résultats présentés dans le tableau suivant.

Ces évaluations doivent être lues avec prudence et en gardant à l'esprit les hypothèses sur lesquelles elles sont fondées. Elles apportent néanmoins certains enseignements importants, qui résistent aux marges d'erreur.

	Evaluation du nombre d'utilisateurs potentiel de tiers lieux				
NOMBRE D'UTILISATEURS POTENTIELS	indépendants ne se déplaçant pas sections J à N	Salariés télétravailleurs à domicile	Salariés navettes longues (H1)	Salariés navettes longues (H2)	Total (moyenne de H1 et H2)
Pomerol	9	16	6	10	
Arcachon	15	11	7	12	
Latresne	10	13	4	7	
Saint Médard en Jalles	7	17	4	6	
CONVERSION EN ETP	2,5 j / semaine	3,5 j / semaine	1,5 j / semaine	1,5 j / semaine	
Pomerol	5 [2 ; 10]	11 [5 ; 22]	2 [1 ; 4]	3 [1 ; 6]	18 [9 ; 36]
Arcachon	7 [3 ; 14]	8 [4 ; 16]	2 [1 ; 4]	4 [2 ; 8]	18 [9 ; 36]
Latresne	5 [2 ; 10]	9 [4 ; 18]	1 [0 ; 2]	2 [1 ; 4]	16 [8 ; 32]
Saint Médard en Jalles	4 [2 ; 8]	12 [6 ; 24]	1 [0 ; 2]	2 [1 ; 4]	17 [8 ; 34]

Source : calculs a'urba. NB : ETP = Équivalent temps plein

Il apparaît en premier lieu que **les quatre communes tests disposent d'un vrai potentiel de marché pour y implanter un tiers lieu**. Même en regardant la fourchette basse des estimations, ces espaces pourraient accueillir près de 10 télétravailleurs en équivalent temps-plein, ce qui paraît tout à fait suffisant pour que s'y développent des effets de socialisation et une dynamique collective de travail.

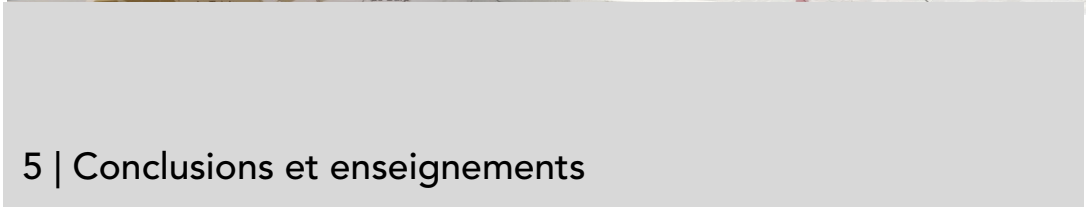
Si l'on distingue à présent les différentes catégories d'actifs concernées, les tiers lieux paraissent destinés plus particulièrement à accueillir des travailleurs indépendants et des salariés à forte intensité de télétravail, c'est-à-dire des actifs dont la localisation de travail de référence est le domicile.

Aussi bien, alors que la majeure partie des tiers lieux existant aujourd'hui sont des espaces de coworking accueillant des indépendants, ce travail d'estimation laisse entendre qu'il **existe un axe de développement important dans l'accueil de salariés télétravaillant à domicile**. Autrement dit, le modèle économique des tiers lieux pourrait davantage s'appuyer sur cette catégorie de salariés, sous réserve néanmoins que leur stratégie de prospection et que leurs choix en matière d'aménagements intérieurs soient mieux adaptés à ce type d'utilisateurs.

La capacité des tiers lieux à capter les télétravailleurs pendulaires apparaît en revanche particulièrement faible dans les circonstances actuelles. Pour cette catégorie d'utilisateurs potentiels, il existe un « effet entonnoir » très puissant, puisque l'assiette des personnes concernées est au départ beaucoup plus importante que pour les deux autres catégories, tandis que le nombre de navetteurs tiers-localisé atteint, en équivalent temps-plein, des chiffres très bas. Un des mérites de l'exercice de simulation qui vient d'être réalisé est qu'il permet de mettre clairement en évidence les différentes composantes de cet effet entonnoir :

- Même si une large majorité des salariés se déclarent spontanément intéressés par le télétravail dans les enquêtes d'opinion, il est possible qu'une partie d'entre eux supportent finalement assez bien leur déplacement domicile-travail (qui peut être un temps utile à d'autres choses), ou au moins qu'ils ne jugent pas les inconvénients de cette navette comme suffisamment contraignants pour solliciter leur hiérarchie.
- Plusieurs facteurs freinent également la pratique du télétravail au sein des entreprises et des administrations (ou au moins sa pratique « officielle », régulière et sur des plages horaires suffisamment longues pour qu'elle soit compatible avec la tiers-localisation). Ces freins peuvent relever de la direction générale (projet complexe à mettre en œuvre), du management intermédiaire (culture du présentiel et besoin d'apprentissage du management à distance) ou des représentants du personnel (risque de dissolution du collectif de travail).
- L'intérêt spontané des télétravailleurs pendulaires pour une tiers-localisation apparaît aujourd'hui modéré, soit qu'ils ne connaissent pas cette alternative au télétravail à domicile, soit qu'ils la jugent inutile en raison du faible risque d'isolement présenté par un ou deux jours de télétravail, soit qu'ils la perçoivent inopportune à cause des risques qu'elle pourrait présenter pour leur productivité.

- Un salarié souhaitant télétravailler en tiers lieu hésitera à le demander, parce que cette pratique reste extrêmement minoritaire (et que son employeur pourrait le trouver incongru ou exagérément revendicatif), et parce qu'il manquera d'arguments étayant que cette formule de télétravail apporte un plus à son employeur.
- Enfin, face à une demande de son salarié, un employeur mettra en balance les avantages et inconvénients du télétravail à domicile et en tiers lieu, notamment en comparant ces deux formules en termes de coût (investissement et frais de fonctionnement), de sécurité informatique et de confidentialité, et d'impacts présumés sur la productivité du salarié.



5 | Conclusions et enseignements

Cette étude avait pour objectif d'apporter des éléments nouveaux, permettant de revisiter la question du potentiel de fréquentation de tiers lieux, qui seraient implantés en Aquitaine grâce au soutien des pouvoirs publics locaux. Elle cherchait également à évaluer l'impact d'une telle politique en termes de limitation des inconvénients liés aux déplacements motorisés entre le domicile et le lieu de travail, c'est-à-dire notamment sur les engorgements routiers et les émissions de gaz à effet de serre. Ce chapitre conclut sur ces deux points, en tire des enseignements de politique publique et esquisse quelques réflexions prospectives.

5.1 | Pour un déploiement expérimental dans les grandes unités urbaines et dans le périurbain dense

Au-delà de ses marges d'erreur forcément importantes, l'estimation du potentiel de fréquentation réalisée au chapitre 4 indique qu'il existe de vraies occasions d'implantation de tiers lieux en Aquitaine. Par exemple, une commune de Gironde fait partie des sites-tests retenus pour cette évaluation et n'est pour le moment pas équipée en tiers lieu. Elle pourrait – sous réserve que le montage du projet apporte des solutions efficaces aux questions de prospection, de communication, de détermination du site d'implantation, de ses aménagements intérieurs et des services offerts – accueillir un nombre suffisant de télétravailleurs indépendants et salariés (sans même compter sur une clientèle probable de travailleurs nomades) pour que se crée, au sein de l'espace de télétravail, une double dynamique d'opportunité de socialisation et d'ambiance collective de travail, gage de l'attractivité de l'espace et donc de sa pérennité.

Cependant, cette évaluation montre aussi que le potentiel de fréquentation reste relativement faible par rapport au bassin de population couvert, puisque les quatre communes tests sélectionnées disposent d'une aire d'influence (à 10 minutes de voiture) couvrant chacune, en moyenne, quelque 60 000 habitants. On peut en déduire que si un déploiement de tiers lieux serait pertinent dans les grandes et moyennes unités urbaines, ainsi que dans le périurbain dense, le maillage aquitain devrait rester relativement modeste dans un premier temps. Dans la mesure où les principales motivations à la tiers-localisation résultent des opportunités qu'ils sont susceptibles d'offrir en matière de lien social et de motivation collective à travailler, des investissements ambitionnant de créer des tiers lieux qui n'auraient pas toutes les chances d'accueillir au moins, disons, quatre ou cinq équivalents temps plein ne constitueraient sans doute pas une affectation efficace des deniers publics. Les cartes figurant en annexe, qui représentent le nombre de travailleurs indépendants et de salariés télétravaillant à domicile déclinés par cantons, permettent de donner une idée des territoires où la pertinence d'implanter des tiers lieux serait *a priori* la plus élevée. Des agglomérations comme Bergerac, Villeneuve-sur-Lot, Dax, Mont-

de-Marsan ou Marmande, où il n'y a actuellement pas encore d'espace ouvert ni en projet, pourraient par exemple, sans doute, en faire partie. De même, des tiers lieux pourraient trouver leur public dans la couronne et dans le périurbain dense de Bordeaux. Plusieurs expérimentations ayant d'ores et déjà été lancées en Aquitaine en 2013, il sera nécessaire de suivre attentivement la fréquentation de ces équipements afin d'observer dans quelle mesure elle s'écarte des estimations réalisées ici, de réaliser une évaluation, d'en déduire de bonnes pratiques et de juger de l'opportunité d'un maillage plus serré. La question du portage et du financement (publics, privés ou mixtes) se posera alors, à l'heure où des initiatives privées, qui misent sur la rentabilité de certains tiers lieux, se font jour notamment en Ile-de-France.

5.2 | Des incidences marginales sur la mobilité durable

Afin d'aborder les enjeux des tiers lieux en termes de déplacements motorisés, cette étude s'est également spécialement intéressée aux aspirations des salariés à la tiers-localisation. Les entretiens qualitatifs réalisés avec des salariés télétravaillant à domicile ou en tiers lieux ont permis de comprendre les principaux déterminants des préférences de localisation du télétravail : celle-ci renvoie avant tout pour eux à des préoccupations liées aux avantages intrinsèques procurés par leur lieu de travail, et qui s'inscrivent notamment sur un axe productivité/socialisation.

Il apparaît que les salariés qui seront les plus intéressés par une tiers-localisation seront ceux ayant une forte intensité de télétravail hebdomadaire. Les risques d'isolement lié au travail à domicile et les besoins de socialisation sont alors plus importants, et les gains de productivité liés à la possibilité de réserver pour son télétravail les tâches demandant le plus de concentration s'amenuisent progressivement (en cédant sans doute le pas aux gains de productivité offerts par un environnement collectif de travail). Mais, en conséquence, on peut penser qu'un salarié qui, pour ces raisons, ne souhaite pas ou plus télétravailler à domicile et qui réside à une distance suffisamment raisonnable de son lieu de travail pour qu'une navette quotidienne soit envisageable, voudra rester au bureau (ou le réintégrer). Du reste, il y sera sans doute invité par son employeur, s'il s'ouvre auprès de lui de cette problématique. Pour la grande majorité des salariés fréquentant aujourd'hui un tiers lieu, ce dernier constitue donc une alternative au domicile, et non une alternative à un déplacement vers le lieu de travail.

Une conséquence importante des résultats de cette étude est qu'elle oblige à regarder différemment l'impact potentiel d'un tiers lieu en matière de déplacements et d'environnement : les tiers lieux accueillant des indépendants et des salariés à forte intensité de télétravail génèrent de fait des besoins de mobilité du domicile vers l'espace de télétravail. Seule leur fréquentation par les navetteurs pendulaires permet de diminuer la longueur globale des déplacements domicile-travail. Or l'estimation réalisée de l'attractivité des tiers lieux sur des télétravailleurs pendulaires montre que les quatre tiers lieux, qui couvrent au total quelque 230 000 habitants dans un rayon de 10 minutes, ne permettraient de retirer de la circulation qu'environ une dizaine de véhicules par jour au global.

Ainsi, le bilan de l'impact du tiers lieu en termes de mobilité est incertain (il dépendra en partie de la proportion entre les deux premières catégories d'usagers et la troisième au sein de la fréquentation totale, mais aussi des distances moyennes entre, d'une part, le domicile et le tiers lieu et, d'autre part, le domicile et le lieu de travail des salariés pendulaires. Et le bilan en termes d'émission de GES dépendra à son tour des modes de déplacement empruntés : les espaces de coworking situés dans les cœurs de ville, par exemple, peuvent être plus facilement accessibles en modes doux et en transports collectifs que ceux implantés dans des espaces à faible densité d'habitat et mal desservis. Mais, en définitive, même en tenant compte des marges d'erreur, il apparaît que les tiers lieux sont, à l'heure actuelle, très loin d'être capables de répondre à eux seuls aux enjeux de fluidification des axes routiers et d'environnement qui leur sont parfois prêtés.

Une politique en faveur de la constitution d'un réseau de tiers lieux ne peut donc apporter, au moins dans les circonstances actuelles, qu'une contribution modeste à une politique de mobilité durable. Elle pourrait certes participer mais assurément pas se substituer à la palette des outils d'ores et déjà identifiés pour répondre à ces enjeux⁴⁸ : incitations au covoiturage et aux déplacements actifs, généralisation des plans de déplacement d'entreprise et d'administration, lutte contre l'étalement urbain et en faveur de la structuration et de la polarisation des territoires périurbains, optimisation des réseaux de transport en commun et de leurs interconnexions...

De même, à la lumière de ces résultats, l'espoir, exprimé par plusieurs collectivités locales périurbaines, que l'implantation d'un tiers lieu dans leur territoire permettra à leurs habitants d'y travailler sur place, paraît exagérément optimiste. Et les études qui s'appuient sur le volume et la localisation des flux des trajets domicile-travail pour identifier la pertinence des lieux d'implantation de tiers lieux paraissent largement surestimer le potentiel de tiers-localisation des salariés navetteurs dans les circonstances actuelles.

5.3 | Enseignements et pistes de politique publique

Pour trois raisons, ces conclusions ne mettent toutefois pas en cause la légitimité des politiques en faveur des tiers lieux.

En premier lieu, elles invitent non à rejeter ces politiques, mais à **mieux clarifier leurs cibles en termes d'utilisateurs** (s'agit-il des indépendants, télétravailleurs à domicile, navetteurs, nomades, etc. ?) **et leurs objectifs**. De fait les tiers lieux peuvent répondre à de nombreux autres enjeux de politique publique :

- tant les travailleurs indépendants que les salariés à forte fréquence de télétravail à domicile peuvent y améliorer leur bien-être au travail et, au-delà, leurs conditions de vie (pilier social du développement durable) ;

⁴⁸ Voir notamment Grenelle des mobilités - A'urba, *Pour une mobilité fluide, raisonnée et régulée*, avril 2013.

- les indépendants peuvent en outre s'y donner mutuellement des conseils de gestion et y développer des réseaux d'affaires, contribuant ainsi au développement économique local ;
- la présence d'un tiers lieu peut aussi participer de l'attractivité résidentielle d'un territoire, en y favorisant l'installation d'indépendants ou de salariés, et contribuer ainsi à l'aménagement du territoire ;
- la polarisation d'un certain nombre d'actifs sur un seul site (même si une majorité d'entre eux réside de fait peu loin du tiers lieu) peut contribuer à y maintenir ou à y développer un pôle de commerces et de services de proximité, en encourageant leur consommation sur place ;
- *last but not least*, parce qu'une des fonctions clés d'un tiers lieu est de constituer un espace de convivialité pour ses usagers, il pourrait servir d'embryon à des espaces visant à la socialisation plus large des habitants d'un territoire, par exemple en étant mutualisé (ou en formant une grappe) avec d'autres espaces ou équipements publics permettant de renforcer la dynamique et la vitalité d'une ville ou d'un pôle de centralité au sein d'une agglomération. Le tiers lieu au sens d'espace dédié au télétravail pourrait ainsi, sous réserve de garantir l'efficacité des conditions du travail en son sein, contribuer, ou être jumelé, à un tiers lieu dans son sens originel d'espace de socialisation (cf. encadré p. 17).

En deuxième lieu, cela a été dit, les conclusions de cette étude demanderaient à être confirmées par **d'autres travaux**. À titre d'exemple, nous ne connaissons pas actuellement le nombre de salariés fréquentant un tiers lieu en France qui, soit ont une faible intensité de télétravail, soit disposent d'une option de travailler sur leur site de rattachement à une distance raisonnable de leur domicile. Un recensement de ces salariés, et l'élaboration d'une typologie tant de ces situations que des facteurs qui en sont à l'origine, constitueraient des éléments d'information intéressants qui permettraient de confirmer ou de nuancer les analyses formulées ici. Autre exemple, une étude qualitative auprès de dirigeants d'entreprise ou d'administration et/ou de responsables des ressources humaines permettrait de mieux comprendre les déterminants des préférences de localisation du télétravail de la part des employeurs.

En troisième lieu enfin, cette étude est fondée sur l'hypothèse, reflétant très largement la **pratique actuelle**, que la tiers-localisation procède d'une demande de la part des salariés. En outre, elle s'inscrit dans un contexte où le développement du télétravail découle aujourd'hui d'accords, signés par les partenaires sociaux au sein des entreprises et des administrations, qui privilégient à la fois le domicile et une faible fréquence hebdomadaire de télétravail⁴⁹. Dans ces conditions, la tiers-localisation de télétravailleurs pendulaires a peu de chances de se développer

⁴⁹ Afin de limiter les risques d'isolement du salarié, mais aussi de maintenir des possibilités d'interactions fréquentes au sein des équipes et avec la hiérarchie, les accords signés fixent généralement un nombre maximal d'un ou deux jours de télétravail par semaine. Pour une base de données des accords d'entreprise sur le télétravail, voir <http://teletravail.enquete.free.fr/Basededonneesdesaccordssteletravail.htm>. Par exemple, hormis parfois la prise en compte de situations exceptionnelles (handicap, intempéries...), le plafond est fixé à un jour chez Air Liquide, Aréva, Canal Plus ou Crédit agricole, et à deux jours chez Alcatel-Lucent, Bouygues Télécom, La Poste ou Véolia-Transdev.

fortement de manière spontanée, même en cas de maillage fin du territoire en tiers lieux.

Il pourrait en aller autrement si les employeurs adoptaient une stratégie volontariste privilégiant la tiers-localisation de leurs salariés lors du lancement de leurs projets de télétravail. De telles initiatives sont de fait assez rares aujourd'hui et procèdent plutôt de démarches de « bureaux satellites », c'est-à-dire de localisation du télétravail dans d'autres bureaux appartenant au même employeur autour du site de référence⁵⁰.

On peut toutefois imaginer les avantages et les conditions du développement de telles initiatives, y compris pour des espaces partagés entre plusieurs employeurs. Une telle démarche pourrait s'appuyer sur les fondements suivants :

- Elle peut s'inscrire dans la tendance à la dématérialisation du bureau classique⁵¹, tout en continuant à offrir aux salariés un espace de travail professionnel, dans une ambiance collective de travail.
- Elle permet aux employeurs, notamment aux administrations (mais, le cas échéant, également aux entreprises), de participer directement à d'autres projets de territoire que ceux liés au seul site d'implantation, tout en donnant de la visibilité à leurs ambitions de développement durable et à leur participation au développement territorial.
- Enfin, la tiers-localisation des salariés dans un espace partagé élargit leur champ relationnel-professionnel et leur permet de mieux visualiser les objectifs de leur entreprise ou de leur administration au sein de l'ensemble de l'économie et de la société. Ce faisant, elle favorise la responsabilisation et l'autonomisation des salariés sur leurs missions propres ; de plus, dans l'hypothèse où des salariés relevant de plusieurs collectivités locales cohabiteraient dans des tiers lieux mutualisés, cette démarche pourrait faciliter des effets de réseaux entre professionnels des politiques publiques locales et favoriser l'interterritorialité.

Cependant, cela suppose également :

- Une bonne argumentation de cette démarche auprès des salariés.
- Que l'offre en tiers lieux autour du site de référence de l'employeur soit suffisamment importante.
- Et que les coûts d'investissement et de fonctionnement de la tiers-localisation des salariés ne soient pas trop élevés par rapport à ceux du télétravail à domicile⁵², et/ou restent sensiblement inférieurs à ceux du travail dans le bureau⁵³.

⁵⁰ Exemples d'IBM en Ile-de-France, ou du conseil général du Cantal. L'expérimentation de télétravail lancée en 2013 par le conseil général de la Gironde pour ses agents s'inscrit dans la même voie.

⁵¹ Cf. A. Rodier, « Au secours, mon bureau a disparu ! », *Le Monde*, 3 septembre 2013.

⁵² Ce qui pourrait être favorisé par la mutualisation des coûts du fait du partage de l'espace entre plusieurs employeurs, et par le fait que, dans le cas d'un télétravail pendulaire en tiers lieu plutôt qu'à domicile, l'employeur peut n'équiper qu'un seul poste pour trois télétravailleurs.

⁵³ En ce sens, cette démarche peut notamment intéresser des employeurs implantés au cœur de grandes métropoles où le coût du foncier est important, et qui engageraient parallèlement au projet de télétravail une démarche de réduction de leurs coûts immobiliers.

Les grandes collectivités locales implantées à Bordeaux, le cas échéant en y associant d'autres organismes publics, parapublics ou privés, pourraient par exemple s'engager dans des démarches d'expérimentation du télétravail, en privilégiant d'entrée de jeu la tiers-localisation de leurs salariés (dès lors que ceux-ci résident à moins de 10 minutes d'un tiers lieu par exemple), et en mutualisant des espaces dédiés au télétravail (d'autant que certains de ces acteurs disposent de ressources immobilières partiellement vacantes). Une telle démarche permettrait à la fois de donner rapidement une impulsion au lancement d'espaces de travail mutualisés, notamment aux portes de la plus grande agglomération de la région et dans son proche périurbain. Une évaluation des résultats permettrait ensuite d'en diffuser les bonnes pratiques auprès des autres employeurs de l'agglomération, voire auprès d'autres agglomérations aquitaines.

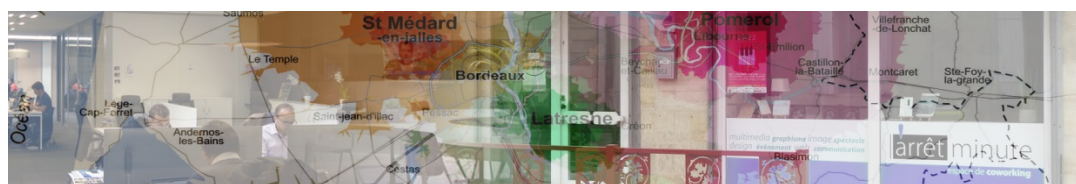
D'autres pistes de politique publique⁵⁴ permettraient sans doute de faire évoluer le contexte actuel afin de favoriser la tiers-localisation des navetteurs, pour que les tiers lieux fassent pleinement partie de la palette des outils en faveur de la mobilité durable. Elles pourraient aussi bien inciter au développement du télétravail en général, que relever d'actions ciblées en faveur des tiers lieux :

- La mise en place d'un projet de télétravail (et peut-être plus encore de télétravail tiers-localisé) peut représenter une démarche lourde pour un employeur (qu'il soit une entreprise ou une administration). De plus ses avantages à court terme ne sont pas forcément bien visualisés, tandis que des blocages peuvent survenir notamment à l'échelon du management opérationnel. Seul un portage volontariste de la part de la présidence et/ou direction générale garantira l'aboutissement du projet. Un tel portage pourrait être incité par des politiques publiques d'accompagnement des entreprises⁵⁵ ou des administrations, mais aussi par la mise en évidence d'expériences positives, véhiculées directement par des chefs d'entreprise ou des directeurs d'administration reconnus par leurs pairs ;
- Les tiers lieux déjà existants, ainsi que ceux qui pourraient se créer dans les villes moyennes et dans les zones périurbaines denses d'Aquitaine, pourraient conserver leurs identités propres, mais devraient être incités à se constituer en réseau afin de se doter de fonctions mutualisées (communication, prospection, animation, enquêtes de satisfaction, systèmes de « pass » facilitant l'utilisation par les travailleurs nomades...). Ce réseau pourrait aussi commencer à diffuser sur le territoire une preuve par l'exemple de nouvelles pratiques de travail, susciter des envies et constituer le ferment d'évolutions, forcément lentes, des représentations et des cultures du monde du travail. Il pourrait aussi constituer un point d'appui à l'essaimage ultérieur du réseau de tiers lieux vers des villes plus petites, spécialement si les évolutions socio-culturelles croisaient des contraintes de plus en plus fortes sur les coûts du déplacement motorisé ;

⁵⁴ Les points qui suivent découlent en partie des analyses exposées plus haut et en partie de travaux réalisés lors d'un atelier de travail organisé par l'a-urba, qui associait des représentants de collectivités territoriales et des experts. Le compte-rendu de cet atelier est reproduit en annexe.

⁵⁵ À l'image de la démarche engagée récemment par la DGCIS et le Ministère du redressement productif. Cf. <http://direccte.gouv.fr/le-teletravail-a-la-portee-des-pme-alsaciennes.html>

- Convaincre des salariés télétravaillant un ou deux jours par semaine à se tiers-localiser suppose de renforcer la valeur ajoutée que leur apportent les tiers lieux. Cela tient dans les caractéristiques « matérielles » de l'espace (son équipement, son aménagement, son implantation, son design...) mais aussi dans ses attributs « immatériels » (son identité, ses spécificités) :
 - La question de l'aménagement intérieur des tiers lieux, afin qu'ils permettent à la fois de répondre aux besoins de davantage de salariés et d'assurer une bonne cohabitation entre les indépendants et les salariés, constitue une problématique clé parce qu'elle est en prise directe avec l'arbitrage socialisation-productivité qui est au cœur des déterminants de localisation du télétravail. Une étude sur les scénarios optimaux d'aménagement des tiers lieux aquitains pourrait être mutualisée à l'échelle régionale, afin qu'elle irrigue l'ensemble des porteurs de projet ;
 - Un tiers lieu présentera d'autant plus d'attrait et aura d'autant plus de valeur immatérielle qu'il résultera d'une co-construction par ses utilisateurs effectifs ou potentiels. Pour éviter qu'il ne soit qu'une réponse technique à des besoins présumés, la phase d'émergence du projet et, une fois l'espace ouvert, ses modalités de fonctionnement et d'animation, devraient ainsi laisser toute leur place aux utilisateurs (ou à leurs réseaux) prêts à s'impliquer et à s'engager dans le dispositif.



6 | Annexes

6 | Annexes

6.1 | Les politiques de télécentres périurbains aux États-Unis

6.1.1 | Les télécentres de voisinage (Californie – 1991-1997)

Le ministère des transports de l'État de Californie (CALTRANS) a lancé en 1991 une expérimentation portant sur des télécentres de voisinage (« Neighborhood telecenters »). Environ 25 sites ont été ouverts, qui ont aussi bénéficié d'une participation financière du département des autoroutes fédérales de l'État fédéral. L'objectif principal était d'évaluer l'efficacité de ces espaces en tant que modèle d'organisation du travail et comme stratégie de gestion de la demande de transport. Il s'agissait à l'origine d'un modèle « pur » de télécentres orientés vers des salariés réalisant des déplacements pendulaires. Leur localisation préférentielle a été réalisée dans des zones résidentielles et cherchait ainsi à accroître la probabilité que les utilisateurs s'y rendent en modes doux (à pied ou à vélo).

Au moins 19 autres sites ont été lancés indépendamment de cette expérimentation, portant le nombre de télécentres ouverts entre 1991 et 1997 à 45. La plupart étaient gérés par des agences publiques (collectivités locales, État fédéral), d'autres par des entrepreneurs privés, mais qui bénéficiaient de subventions publiques. Les centres comptaient en moyenne 12 postes de travail et certains proposaient des bureaux isolés. Bien que la plupart des postes étaient séparés par des cloisons amovibles, les gestionnaires de sites ont découvert que beaucoup d'utilisateurs préféraient des espaces de travail séparés. En moyenne les télécentres accueillait 11 utilisateurs réguliers, mais leur fréquence d'utilisation étant généralement comprise entre un et trois jours, les taux d'occupation étaient en moyenne compris entre 20 et 30 %.

À mi-1997, 22 télécentres sur les 45 avaient fermé leurs portes, principalement pour des raisons de faible fréquentation. Les centres qui sont restés ouverts ont généralement conservé le soutien financier d'un partenaire public, tout en s'orientant vers d'autres services que les télétravailleurs pendulaires : services ponctuels à des télétravailleurs à domicile, services d'e-learning et de formation, incubation de petites entreprises et de travailleurs indépendants, etc. Au total, alors que l'objectif initial portait sur la diminution des encombrements routiers et l'amélioration de la qualité de l'air, l'objectif premier des centres qui sont restés en activité est devenu le développement économique local.

6.1.2 | Les centres de télétravail (Washington DC – 1993-2011)

Entre 1993 et 2011, la « General Service Administration » (GSA) a financé, selon les années, un réseau de 12 à 16 centres de télétravail (« Telework Centers »), destinés à accueillir des salariés relevant de l'État fédéral et des agences fédérales implantés à Washington DC. Ces espaces étaient également ouverts aux salariés relevant d'autres employeurs publics ou privés.

L'initiative de la GSA visait en partie à promouvoir des modalités de travail alternatives et à répondre aux enjeux de l'aire urbaine de Washington, réputée pour être touchée par certains des pires engorgements routiers des États-Unis.

Les espaces étaient dotés d'un équipement informatique à la pointe de la technologie et bénéficiaient d'un personnel d'accueil et de soutien technique présent sur site.

Environ 300 télétravailleurs, relevant essentiellement du personnel fédéral, fréquentaient ces centres et des enquêtes de satisfaction ont montré leur attachement à cette modalité de télétravail, spécialement parce que leur environnement domestique ne favorisait pas leur travail.

Réponses à la question : « Pourquoi préférez-vous télétravailler dans un centre de télétravail plutôt qu'à domicile ? » (plusieurs réponses possibles)

Raisons invoquées	%
Difficultés à travailler à domicile (distractions, conjoint, enfants, travail domestique...)	44
Équipement de bureau haut de gamme, non disponible à domicile	43
Préfère un environnement professionnel	29
Haut débit non disponible à domicile	21
Le responsable hiérarchique préfère un centre de télétravail	21
Support technique sur site	16
Souhaite maintenir une séparation entre vies domestique et professionnelle	11
Le télétravail à domicile isole	11

Source : Washington Metropolitan Telework Centers, *Telework Center Survey*, mars 2006.

En 2011, 5 % du personnel fédéral de l'aire métropolitaine de Washington télétravaillaient, mais seulement 2 % d'entre eux (soit 0,1 % du total) fréquentaient un des centres de télétravail. La GSA a décidé en 2011 de supprimer son subventionnement, entraînant la fermeture d'environ la moitié des télécentres, tandis que l'autre moitié cherchait un modèle économique basé sur des recettes privées.

Les principales raisons expliquant la fin du soutien financier de la GSA sont les suivantes :

- Les subventions s'élevaient à 10 000 \$ annuels par utilisateur.
- Les salariés préfèrent télétravailler à partir de leur domicile.
- Le taux d'utilisation des centres de télétravail s'élevait à environ 50%.
- Enfin, l'amélioration des technologies et des connectivités dans la sphère domestique facilite le télétravail à domicile.

6.2 | Questionnaires de l'enquête qualitative

6.2.1 | Questionnaire utilisé pour les salariés télétravaillant à domicile

Questionnaire – enquête Tiers lieux – a'urba

Les informations recueillies sont strictement réservées à l'usage de l'a-urba dans le cadre de l'étude Tiers lieux. Les analyses garantiront la confidentialité à la fois du salarié et de son employeur.

Les enquêtés sont invités à donner un pseudonyme.

Fiche renseignements

Pseudonyme :	
Age :	
Sexe :	
Commune de résidence :	
Nombre de personnes vivant dans le domicile :	
Dont nombre d'enfants et âge des enfants :	

Profession		
Catégorie socio-professionnelle	Ouvrier	☐
	Employé	☐
	Technicien	☐
	Agent de maitrise	
	Ingénieur/cadre	
Niveau de revenu du ménage	Moins de 1500€ nets par mois	☐
	Entre 1500 et 2500 € nets par mois	☐
	Entre 2500 et 3500 € nets par mois	☐
	Entre 3500 et 4500 € nets par mois	☐
	Entre 4500 et 5500 € nets par mois	☐
	Plus de 5500 € nets par mois	☐
Temps de travail	Temps plein	☐
	Temps partiel	☐
Type de contrat	CDI	☐
	CDD	☐
	Intérim	☐

Ancienneté à ce poste		
Fréquence télétravail	Nombre de jours par semaine:	
	Nombre de jours par mois :	
Distance au lieu de travail :		
Durée du déplacement :		

Grille d'entretien

Condition d'émergence du télétravail

Q1 : Comment en êtes-vous arrivé(e) à pratiquer du télétravail ?

Motif du salarié ? Motif de l'employeur ?

Discussion avec l'employeur ?

Confiance de l'employeur ?

Spécifié dans le contrat de travail (ou par avenant) ?

Q2 Accepteriez-vous facilement des modalités plus traditionnelles de travail, en vous rendant cinq jours sur cinq sur le site de votre employeur ?

Si vous n'aviez pas la possibilité de télétravailler, songeriez-vous à chercher un autre poste ou une autre activité ? Ou à déménager pour vous rapprocher de votre lieu de travail ?

Le télétravail à domicile aujourd'hui

Q3 : Dans l'ensemble êtes-vous satisfait(e) de votre expérience de télétravail ? Pour quelles raisons ?

Articulation vie professionnelle et vie familiale ?

Choix des jours télétravaillés ?

Nature du travail : au bureau ? À la maison ?

Impacts sur le temps de travail.

Avez-vous le sentiment d'être plus productif(ve) à domicile ?

Quels avantages du télétravail par rapport à vos déplacements ? temps, stress, économies réalisées,...

Combien de jours de télétravail par semaine ou par mois ? Préfereriez-vous une autre fréquence ?

Aviez-vous l'habitude d'emporter du travail chez vous auparavant ?

Les jours où vous allez travailler au bureau, vous arrive-t-il parfois de retravailler le soir ou le matin à domicile ?

Q4 : Comment se déroule votre journée de travail lorsque vous travaillez à domicile ?

Plages horaires fixes ou flexibles ? Séquencé différemment ? (pauses pour réaliser d'autres activités : faire des courses, lancer une machine, faire à manger...)

Organisation libre du travail à domicile ? Choix des dossiers à travailler ?

Risque d'être perturbé par vos enfants, votre conjoint, ou d'autres personnes hormis vos collègues ? Ou par d'autres choses non professionnelles ?

Confort de l'espace de travail : plus confortable au bureau ou chez vous ?

Aménagement spécifique d'un poste de travail à domicile ? Mobilier ? Prise en charge financière par l'employeur ?

Outils de travail : dossiers ? téléphone ? internet ? ordinateur ? imprimante ?

Satisfait(e) par la qualité de ces outils par rapport au bureau. Les coûts d'ordinateur et d'internet pris en charge par l'employeur ?

Y a-t-il des commerces, des services près de chez vous ? Vous y rendez-vous certains jours où vous télétravaillez ?

Q5 : Vos relations avec votre entreprise/administration ont-elles évolué depuis que vous télétravaillez ?

Contacts fréquents avec collègues ou hiérarchie durant télétravail ? Est-ce plutôt vous qui les contactez ou l'inverse ? Mode de communication utilisé (téléphone, mail) ?

Vos collègues hésitent-ils à vous contacter ? Ou au contraire vous arrive-t-il d'être contacté à des horaires hors-travail ?

Comment votre responsable direct perçoit-il vos jours de télétravail ? Cela a-t-il dû modifier son mode de management ?

Contact conservé avec collègues ? Et avec votre entreprise/administration en général ?

Comment votre employeur perçoit-il votre pratique du télétravail ?

Comment vos collègues perçoivent-ils le fait que vous télétravaillez ?

Est-ce pour eux normal ?

Considèrent-ils que vous travailliez autant, plus ou moins que les jours où vous êtes au bureau ? Pensez-vous qu'ils aimeraient bien eux-aussi télétravailler ?

Considérez-vous que vous avez de la chance de pouvoir télétravailler chez vous ? (marque de confiance ? que vos collègues vous envient ?)

Q6 : les relations directes vous manquent-elles quand vous travaillez chez vous ?

Q7 : que pensent vos proches du télétravail ?

Comment votre famille juge-t-elle le fait que vous télétravaillez ? Cela modifie-t-il des choses pour votre conjoint(e) ? Vos enfants ?

Vos amis ou des membres de votre famille ont-ils déjà émis des opinions sur le télétravail ? Est-ce un mode de travail valorisé selon vous ?

Au contraire, y a-t-il un sentiment que vous ne travaillez pas vraiment les jours où vous travaillez à domicile ?

Perception et appréciations d'une hypothèse de télétravail en tiers lieu

Q8 : Savez-vous s'il existe d'autres formes de télétravail qu'à domicile ?

Si oui, lesquelles ?

Q 9 : L'idée du télétravail dans un autre endroit qu'à domicile a-t-elle été déjà évoquée avec votre employeur ?

Si oui, comment ce sujet a-t-il été traité ?

Q 10 : Y avez-vous vous-même déjà songé ?

Si oui, pour quelles raisons ?

Vous êtes-vous déjà renseigné pour savoir si vous disposiez d'une solution de tiers lieu près de chez vous ?

Présentation rapide du concept de tiers lieu ou télécentre (si l'enquêté ne connaît pas) :

Certains acteurs (des collectivités locales par exemple) créent des espaces de télétravail destinés aux salariés qui pratiquent du télétravail et aux travailleurs indépendants (qui travaillent à domicile).

Ces espaces peuvent comporter des bureaux, des équipements informatiques (ordinateurs, imprimantes, outils de visio-conférence), des salles de réunion.

Q 11 : A priori, seriez-vous intéressé pour travailler dans un tiers lieu, s'il y en avait un près de chez vous ?

Q 12 : Quels en seraient pour vous les avantages et les inconvénients ?

Par rapport au lieu de travail « normal » et par rapport au domicile

Q 13 : Combien de jours par semaine / par mois choisiriez-vous de travailler dans ce tiers lieu ?

Plutôt en substitution de vos jours à domicile ? Plutôt en substitution de vos jours au bureau ?

Q 14 Pensez-vous que votre employeur serait d'accord pour que vous travailliez dans un tiers lieu ?

Questionnaire – enquête Tiers lieux – a'urba

Merci de cocher la ou les case(s) qui vous conviennent.

Dans l'idéal, comment verriez-vous ce tiers lieu?

Un lieu où vous seriez avec (plusieurs réponses possibles) :

- ☐ Des collègues travaillant chez le même employeur
- ☐ Des salariés d'autres entreprises habitant près de chez vous
- ☐ Des travailleurs indépendants habitant près de chez vous
- ☐ Autres :

Un lieu situé (plusieurs réponses possibles) :

- ☐ Près de chez vous. (si oui, indiquez la distance maximum : km ;h.....min)
- ☐ Près de services et de commerces. Si oui, indiquez lesquels ? (ex : restaurant, poste, supérette, école, crèche, gare, arrêt de bus.....)
- ☐ En centre ville ou centre bourg. Si oui, pourquoi ?
- ☐ À la campagne. Si oui, pourquoi ?
- ☐ Sur un trajet particulier. Si oui, lequel ?

Un lieu où vous vous rendriez :

- ☐ à pied
- ☐ à vélo
- ☐ en voiture
- ☐ en transports en commun (bus, train, tramway)

Un lieu qui serait aménagé :

- ☐ en « open space » (grand espace commun)
- ☐ en bureau fermé

Pourquoi ?

.....
.....

Un lieu qui serait équipé (plusieurs réponses possibles) :

- ☐ avec une salle de réunion /salle pour entretien
- ☐ avec du matériel informatique mis à disposition
- ☐ qui laisse la place à son propre matériel informatique
- ☐ en haut-débit
- ☐ avec des outils de visio-conférence
- ☐ avec un coin cuisine
- ☐ avec une machine à café

Un lieu qui offrirait :

- ☐ du personnel d'accueil
- ☐ une aide technique en cas de difficulté avec le matériel informatique

Selon vous, votre employeur serait-il prêt à prendre en charge une partie des coûts liés à votre utilisation de cet espace de télétravail ?

- ☐ oui
- ☐ non

☐ ne sait pas

Et vous-même, accepteriez-vous de prendre à votre charge une partie des coûts pour vous rendre dans cet espace de télétravail ?

☐ oui

☐ non

☐ ne sait pas

Si oui, quel montant seriez-vous prêt(e) à déboursier personnellement ?

Environ € / mois pour pouvoir bénéficier d'un bureau jour(s) par mois

Merci beaucoup de votre participation à cette étude.

6.2.2 | Questionnaire utilisé pour les salariés télétravaillant en tiers lieu

Questionnaire – enquête Tiers lieux – a’urba

Les informations recueillies sont strictement réservées à l’usage de l’a-urba dans le cadre de l’étude Tiers lieux. Les analyses garantiront la confidentialité à la fois du salarié et de son employeur.

Les enquêtés sont invités à donner un pseudonyme.

Fiche renseignements

Pseudonyme :	
Age :	
Sexe :	

Profession		
Ancienneté à ce poste		
Catégorie socio-professionnelle	Ouvrier Employé Technicien Agent de maîtrise Ingénieur/cadre	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Type de contrat	CDI CDD Intérim	☐ ☐ ☐
Fréquence télétravail	Nombre de jours par semaine: Nombre de jours par mois :	
Fréquence télétravail en tiers lieu	Nombre de jours par semaine: Nombre de jours par mois :	
Ancienneté de la fréquentation d’un tiers lieu		
Commune d’implantation et dénomination du tiers lieu :		
Distance du domicile au tiers lieu : min		
Distance du domicile au site de votre employeur : min		

Grille d'entretien

Condition d'émergence du télétravail en tiers lieu

Q1 : Quand et comment avez-vous appris qu'il était possible de télétravailler ailleurs qu'à domicile ?

Q2 : Comment en êtes-vous arrivé(e) à pratiquer du télétravail dans un tiers lieu ?

Vos motivations ?

La motivation de votre employeur ?

Discussion avec l'employeur ?

Aviez-vous aussi la possibilité de télétravailler à domicile ? L'alternative tiers lieu/domicile a-t-elle été évoquée/discutée ?

Spécifié dans le contrat de travail (ou par avenant) ?

Votre employeur vous fait-il confiance ? D'après vous, cela le rassure-t-il que vous soyez dans un tiers lieu ?

Le télétravail en tiers lieu aujourd'hui

Q3 : Dans l'ensemble êtes-vous satisfait(e) de votre expérience de télétravail ? Pour quelles raisons ?

Articulation vie professionnelle et vie familiale ?

Choix des jours télétravaillés ?

Essayez-vous de réaliser des tâches différentes selon votre lieu de travail : au bureau ? À domicile ? En tiers lieu ?

Impacts sur le temps de travail => pensez-vous travailler plus d'heures lorsque vous télétravaillez ?

Avez-vous le sentiment d'être plus productif en tiers lieu que sur le site de votre employeur (ou qu'à domicile) ?

Q4 : Avez-vous déjà télétravaillé à domicile ? et travaillé sur le site de votre employeur actuel ?

Q5 : Quels sont pour vous les avantages et les inconvénients du tiers lieu/télécentre ?

Par rapport au travail sur le site de votre employeur ?

Par rapport au travail à domicile ?

Q6 : Pourriez-vous me décrire votre tiers lieu ?

Sa localisation ?

Son aménagement intérieur ?

Y a-t-il du personnel d'accueil ou une aide en cas de difficulté technique ?

Avez-vous besoin de réserver votre espace de travail ?

Les caractéristiques de votre tiers lieu vous conviennent-elles parfaitement ? Ou bien, dans l'idéal auriez-vous préféré d'autres caractéristiques ?

Q7 : Comment se déroule votre journée de travail lorsque vous travaillez en tiers lieu ?

Plages horaires fixes ou flexibles ?

Organisation libre du travail ? Libre planification du travail ?

Etes-vous parfois perturbé par les autres personnes présentes dans le tiers lieu ? ou par d'autres choses ?

Confort de l'espace de travail : l'espace du tiers lieu est-il plus confortable qu'au bureau et/ou que chez vous ?

Avez-vous toujours le même poste de travail, ou bien en changez-vous régulièrement ? Cela vous convient-il ?

Si open space : vous arrive-t-il d'avoir des contacts téléphoniques ou en visio ? Ou d'avoir des rendez-vous avec des contacts professionnels dans le tiers lieu. Le cas échéant, comment cela se passe-t-il ?

Vous arrive-t-il d'avoir des problèmes de confidentialité pour votre activité professionnelle ?

Votre équipement informatique appartient-il à votre employeur, au tiers lieu, ou à vous-même ?

Y a-t-il des commerces, des services près du tiers lieu ? Vous y rendez-vous certains jours ? (par ex. crèche/école, restaurant, épicerie...)

Q8 : Vos relations avec votre entreprise/administration ont-elles évolué depuis que vous télétravaillez ?

Contacts fréquents avec collègues ou hiérarchie durant télétravail? Est-ce plutôt vous qui les contactez ou l'inverse ? Mode de communication utilisé (téléphone, mail) ?

Considérez-vous que vous avez de la chance de pouvoir télétravailler dans un tiers lieu ? Est-ce pour vous une marque de confiance ?

Q9 : Avez-vous des relations fréquentes avec les autres utilisateurs du tiers lieu/télécentre ?

Comment vous appelez-vous entre vous ? Collègues ? Utilisateurs ? Télétravailleurs ?

Comment qualifieriez-vous ces relations ? Plutôt professionnelles / personnelles ?

Y a-t-il une grande stabilité des gens qui fréquentent le tiers lieu/télécentre ? Ou au contraire un taux de roulement important ?

Q10 : Y a-t-il dans votre tiers lieu/télécentre d'autres personnes avec lesquelles vous partagez des sujets/problématiques professionnelles ?

Ces relations vous permettent-elles d'améliorer la qualité de votre travail ?

Diriez-vous que ces relations vous permettent de vous constituer un réseau ?

Q11 : Est-ce que ces relations avec les autres utilisateurs du tiers lieu/télécentre vous satisfont pleinement, ou est-ce que dans l'idéal vous souhaiteriez y côtoyer d'autres types de personnes ?

Q12 : Votre employeur prend-il en charge une partie ou la totalité des coûts liés à votre utilisation de cet espace de télétravail ?

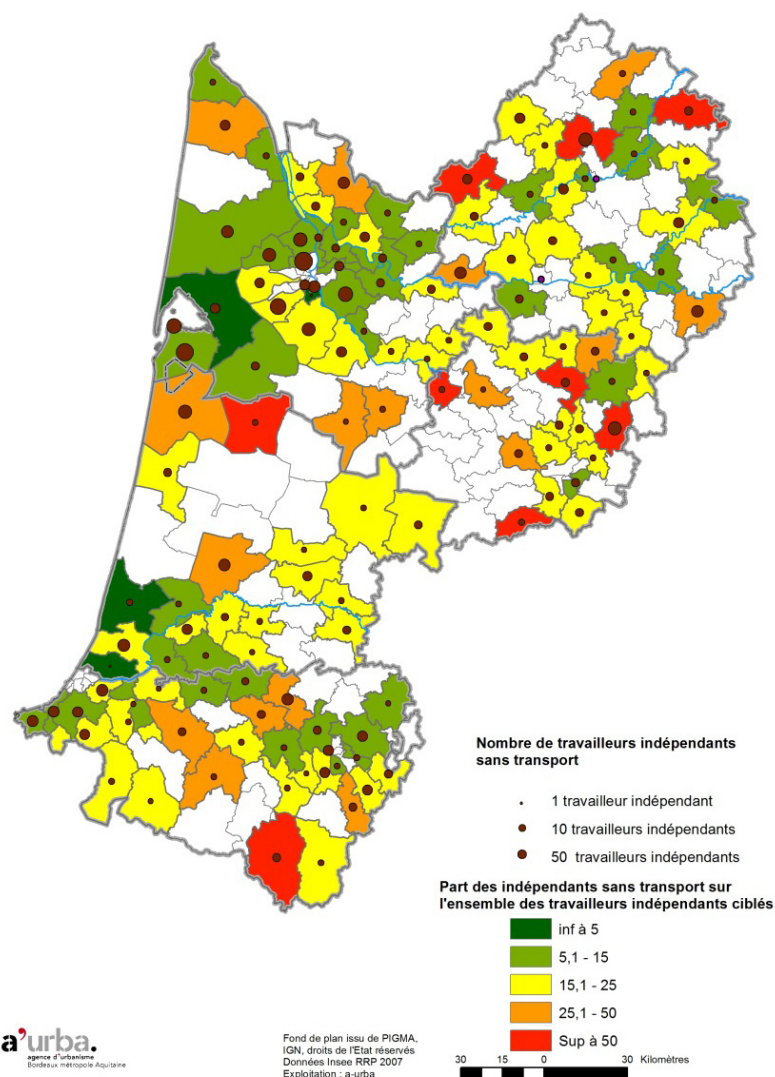
Q13 : Et vous-même en prenez-vous une partie en charge ? Si oui, combien cela vous coûte-t-il ? Est-ce que cela constitue une charge importante pour vous ?

Merci beaucoup de votre participation à cette étude.

6.3 | Localisation des indépendants et salariés aquitains travaillant à domicile

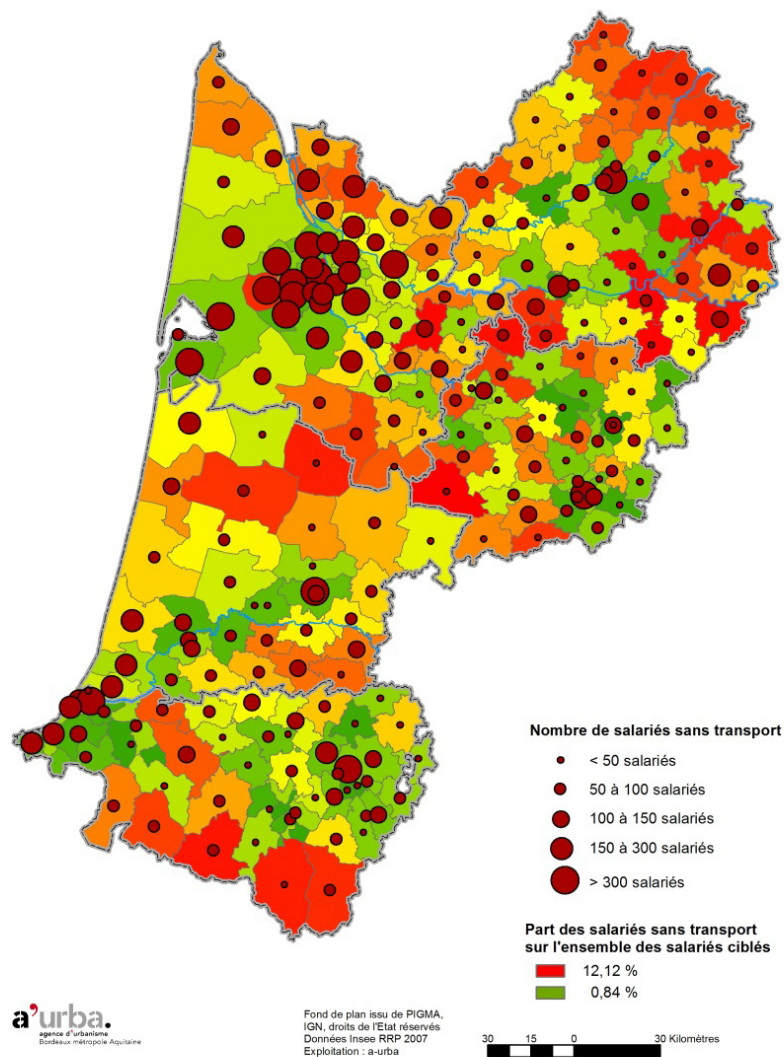
Les cartes suivantes, réalisées à l'échelle des cantons aquitains, montrent que les indépendants et les salariés travaillant à domicile ont une localisation reflétant dans l'ensemble la répartition de la population régionale. Les grandes agglomérations, telles que Bordeaux, Bayonne et le littoral basque, Pau, Agen ressortent ainsi nettement, constituant par là même les points d'ancrage de tiers lieux disposant des plus forts potentiels de fréquentation. Néanmoins, en observant non plus la valeur absolue, mais la proportion de travailleurs à domicile sur le total des actifs ciblés, une forte variabilité apparaît selon les cantons, qui reflète en partie l'attrait des territoires les plus ruraux, même si le nombre de personnes potentiellement concernées par un tiers lieu peut alors s'élever à un niveau modeste.

Les travailleurs indépendants des activités "télétravaillables"⁵⁶



⁵⁶ Les travailleurs indépendants ciblés sont ceux exerçant des activités permettant *a priori* au travail à distance. Les codes NAF ciblés sont les sections J à N.

Les salariés des PCS "télétravaillables"⁵⁷



⁵⁷ Les salariés ciblés sont ceux relevant d'une profession et catégorie sociale *a priori* susceptible de comporter des tâches télétravaillables. Les PCS considérées sont les suivantes : cadres, professions intermédiaires, employés.

6.4 | Synthèse de l'atelier réalisé le 24 juin 2013 à l'a-urba

Participants :

Marie-Laure Cuvelier, auditrice et consultante en communication, co-fondatrice de l'association Tiers lieux, gestionnaire de l'espace de coworking "Le Node".

Marina Duféal, Maître de conférences, Université Bordeaux 3.

Jean-Paul Gondellon, conseiller municipal délégué spécial à la Ville de Marmande, Vice Président de la Commission Communication Institutionnelle à Val de Garonne Agglomération.

Eric Jupin, Chef de projet, conseil général de la Gironde.

Françoise Le Lay, responsable de projet, communauté urbaine de Bordeaux.

Valérie Paraboschi, chargée de mission, aménagement numérique, conseil général de la Gironde.

Claudine Pichardie, chargée de mission, conseil général de Dordogne.

Animation :

Marie-Christine Bernard-Hohm, Médéric Dubroca, Nathanaël Fournier, a'urba.

Un groupe de discussion riche et animé pour creuser la faisabilité des tiers lieux en Aquitaine

Dans un souci de redéfinition des enjeux territoriaux et économiques liés aux tiers lieux, l'a-urba a organisé un atelier de réflexion et y a convié un petit groupe d'experts et de partenaires issus de diverses collectivités d'Aquitaine. Les participants ont été invités à bien regarder quels étaient les dimensions innovantes d'une telle programmation et ses possibles inscriptions à venir au sein des divers territoires. L'enjeu national étant de réduire de façon significative le nombre de kilomètres parcourus par les automobilistes, le remue-méninge s'est plutôt concentré sur la cible des salariés, lesquels représentent 80 % des actifs aquitains avec un parcours moyen de domicile-travail de 23 minutes/jour. Si l'objectif de baisse de la facture carbone due aux mobilités ne peut être remis en cause, il semble en revanche capital de vérifier la faisabilité des telles structures au sein des bassins de vie. Ne va-t-on pas vers des déboires en termes de fréquentation et de pérennité d'usages de ces futurs espaces, comme l'a connu la Datar avec ses expériences passées de télécentres ? Peut-on, sans test préalable, décider de mailler le territoire de bureaux équipés en haut débit pour y rabattre les navetteurs ? Quelles conditions de localisation pour implanter ces tiers lieux et en faire de véritables alternatives aux bureaux, mais aussi au travail à domicile ? Car rester chez soi, n'est-ce pas très attractif pour un salarié télétravaillant un à deux jours par semaine ? Quelle plus-value de confort et de bien-être un tiers lieu doit-il garantir aux salariés pour emporter leur adhésion ? Comment sensibiliser cette catégorie d'actifs qui,

comparés aux indépendants ou aux nomades, coutumiers du « coworking », ne fréquente que très rarement les télécentres déjà existants ? Ces premières questions en entraînant d'autres, les échanges sont devenus plus interactifs en suivant une méthode d'animation dite « MétaPlan ». Les pistes de réponses ci-après pourront, sinon convaincre, du moins inspirer les porteurs de projets et les décideurs locaux.

Premier débriefing sur la complexité du sujet

D'emblée, la faisabilité des tiers lieux s'est avérée complexe, relevant à la fois de la sociologie des organisations, des technologies de pointe, de la filière mobilité, et du monde du travail où se juxtaposent pêle-mêle droits et devoirs, clichés et préjugés. Elle s'imbrique aussi avec les représentations que chacun se fait des frontières de vie au travail et de la sphère privée, déjà rendue poreuse par l'introduction du télétravail à domicile. Bref, elle dérange l'ordre de toute une symbolique anthropologique binaire (public/privé, dedans/dehors, les siens/les autres...) qui structure l'imaginaire des travailleurs comme celui des managers et des décideurs. Le tout, inclus dans une culture environnementale pointue qui jongle avec étalement spatial, congestion urbaine et gaz à effet de serre.

Identification spontanée des freins par le groupe

Lors d'un premier tour de présentation, les participants expriment de façon spontanée et disparate ce qu'ils pressentent comme principaux obstacles aux tiers lieux. Ils évoquent d'abord une **méconnaissance** globale des tenants et aboutissants des tiers lieux. Elle va de pair avec le caractère inédit d'un tel projet, ressenti comme **une innovation** d'ordre structurel (implanter un équipement dédié aux usages numériques) et culturel (une « troisième voie » s'offre aux travailleurs, hors domicile et hors entreprise). Par ailleurs, si les tiers lieux sont le plus souvent inconnus des salariés navetteurs, le profil de ces derniers l'est tout autant par certaines collectivités locales qui reconnaissent n'en avoir pas dressé la typologie. Le besoin préalable de mener une investigation auprès des salariés navetteurs pour connaître leurs attentes est ainsi souligné. Cette méconnaissance des usages concerne aussi les types de trajets parcourus par les navetteurs, les ressentis de ceux-ci variant en fonction des distances et de la fluidité des parcours. Évaluer la mobilité nécessite donc, pour apporter du sens aux diagnostics territoriaux, que soient incluses les notions objective et subjective de « chronodistance ».

Cette méconnaissance enfin a pour conséquence un véritable **flou dans la définition** et le contenu même de ces tiers lieux, on ne sait dire ce qu'on y trouvera, où ils s'inscriront ni qui les fréquentera. Étroitement corrélé à cette méconnaissance, **l'archaïsme managérial** est ensuite dénoncé. En France, seul le « présentiel » garantit la bonne marche de l'entreprise et la carrière ascendante des salariés reste inséparable du système pyramidal que domine le manager, lequel veut pouvoir contrôler son salarié sur place. Le télétravail, dont l'organisation est plus horizontale, est pressenti comme une révolution qui ne serait pas inscrite à l'ordre du jour. Surtout, en période de crise, il n'apparaît pas une priorité même pour les salariés. Le groupe évoque un **frein d'ordre générationnel** qui persiste tant chez les employeurs que pour les salariés. Ce frein est inséparable d'une **méconnaissance du**

cadre législatif qui privilégie le volontariat des salariés. En France, cette ignorance bloquerait déjà depuis des années l'accès au télétravail à domicile. Par ailleurs, on ne connaît pas le déroulement des trajets et il convient de ne pas caricaturer ce qui se passe durant les navettes. D'autres finalités caractérisent les trajets domicile-travail durant lesquels s'effectuent des activités en chaîne (radio, appels téléphoniques, arrêts pour des achats ou des visites de proches, etc.), d'où la remarque : *aller au travail, n'est pas seulement aller travailler*. Les fonctions que doit remplir un tiers lieu méritent d'être pensées de façon plus globale. Un des pièges d'une programmation bâclée serait aussi de considérer le tiers lieu comme une **innovation fermée**, sans accroche avec le territoire et ses acteurs, ni avec les besoins en biens et services de proximité des salariés. Dernier frein évoqué, la **culture du salarié** lui-même : sa peur de se mélanger à d'autres salariés dans un tiers lieu, sa crainte d'être exclu du monde de l'entreprise, de perdre un espace qu'il connaît et où il a un rôle social à jouer, etc. L'ensemble de ces résistances offrent des caractéristiques communes que l'un des participants a pu résumer par l'expression « une organisation séculaire à bousculer » et qu'il faudra pouvoir faire évoluer pour préparer l'avenir.

Classement des principaux freins aux tiers lieux

L'animateur demande ensuite à chaque membre du groupe de sélectionner les principaux freins en les écrivant sur des « post-it ». Cette étape permet de dépasser la perception initiale du groupe trop focalisée sur le degré d'ignorance des parties prenantes, qu'explique en fait, la faible expérience nationale en matière de tiers lieux. Durant le vote des priorités, le groupe réfléchit en termes de tensions critiques entre couples d'acteurs et effets induits par l'offre en tiers lieux dans les espaces vécus.

Triées et regroupées, les réponses affichées dessinent des blocs d'acteurs et de thématiques auxquels on associe des dynamiques ou des forces d'inertie. Le premier frein, se plaçant loin devant les autres, relève de la « **culture du management** », fondée sur la présence du salarié et la possibilité de le contrôler, avec toute une série de réticences concernant l'insécurité des données, l'absence de confidentialité au travail, les coûts de location des tiers lieux qui s'ajoutent aux frais de structure, etc. Le deuxième se situe encore du côté des employeurs, pour qui un projet de télétravail et de tiers lieu « **n'est pas une priorité pour l'entreprise** », puisqu'il s'agit d'un chantier lourd à conduire, dont les conséquences positives pour l'entreprise ou l'administration ne sont pas forcément visibles au premier coup d'œil. Mais, troisièmement, les freins peuvent aussi provenir des **salariés eux-mêmes**, du fait de leur attachement à un lieu personnalisé de travail, de leur souci de co-présence avec le manager, et d'une acceptation des navettes quotidiennes, voire d'une difficulté de renoncement à celles-ci, qui peuvent parfois être des espaces-temps privilégiés. Peut s'y rattacher un autre bloc d'acteurs, les **représentants des salariés**, avec des prises de position aujourd'hui contradictoires concernant l'intérêt du télétravail et des tiers lieux. Certains alarment les employeurs sur la nécessité d'adopter le travail à distance, d'autres les en dissuade, invoquant la fragilisation des salariés du fait de leur éloignement de la communauté des salariés. Parallèlement, il existe très peu d'associations de résidents ou de salariés sur les

territoires pour réclamer l'implantation d'un tiers lieu. D'où la question « **quelle est la valeur ajoutée des tiers lieux ?** ». Cette interrogation comporte un **tel degré d'incertitude** qu'elle en devient un frein à part entière pour le groupe. Cet obstacle relève d'un enjeu transversal touchant à la fois au bien-être des salariés et au développement des territoires. Il débouche sur la question du lien entre l'identité spatiale où s'implanterait le tiers lieu avec l'identité du salarié. Ce dernier, une fois tiers-localisé, pourra développer sur place une nouvelle vie culturelle (voisinage, mixité professionnelle, etc.), revitalisant ainsi des secteurs ruraux désertifiés, des villages sans vie ou des communes périurbaines dites dortoirs. Cette amorce de vie est l'un des arguments qui pèse le plus par rapport à l'isolement du télétravailleur à domicile, seul du matin au soir et n'apportant rien à la sociabilité locale.

Le dernier frein concerne « **la localisation des tiers lieux** ». Cette interrogation génère elle-aussi un trop fort taux d'incertitude et passe de fait pour un obstacle. Les pouvoirs publics ne disposent pas assez d'indicateurs pour s'emparer d'un projet pertinent d'implantation de tiers lieux. Tout se passe comme si on avait oublié de préparer le terrain avant d'ensemencer ces projets d'activité délocalisée dans les territoires.

Vote des freins par ordre d'importance

En résumé, l'ordre des obstacles à vaincre est clairement établi : le véritable défi à relever (score de 6 points rouge contre 2 pour les autres freins) est de vaincre les **résistances managériales**. Les représentations du travail se transformeront à l'avenir donnant l'opportunité d'une véritable alchimie en matière de modes de vie. La clé de voûte du système des tiers lieux réside dans la mutation de la traditionnelle **relation de méfiance** patron/salarié (« fait-il ses heures ? ») en **lien de confiance**. Une innovation en profondeur est ainsi attendue dans les modes de travail : l'autonomisation du salarié. Différents engagements sont nécessaires à mettre en œuvre, les tâches se répartissant à l'avenir entre employeurs, employés et syndicats d'un côté, collectivités publiques, salariés des institutions et développement territorial, de l'autre.

Conditions de la réussite des tiers lieux, lever les principaux freins identifiés

Durant la seconde partie de l'atelier, le groupe s'est concentré sur les conditions de réussite de l'innovation. Il a produit une vision collective dynamique des forces à rassembler pour le succès de la tiers-localisation du travail.

Un premier sous-groupe a analysé comment surmonter les obstacles 1 et 4, à savoir la réticence de la culture managériale et l'incertitude de localisation des tiers lieux.

Un effort de **communication vers les employeurs** est proposé pour les persuader des **gains de productivité** des salariés bénéficiant d'autonomie. L'un.e. des participant.e.s évoque un taux de 22 % d'accroissement de la productivité grâce au télétravail ! Cependant, les études permettant de bâtir de tels référentiels de productivité sont souvent fondées sur les autodéclarations de télétravailleurs et il existe peu de travaux scientifiques.

En revanche, l'émulation par le partage, les transferts de compétences, la tendance à la solidarité, observés chez les indépendants fréquentant les espaces de co-working, sont des valeurs de travail très développées qui pourront se transmettre aux salariés, à eux de s'en faire les relais. Cette **transmission du plaisir au travail** peut avoir lieu surtout si coexistent des salariés et des indépendants dans les mêmes espaces tiers-localisés.

La valeur ajoutée pour le salarié qui bénéficiera d'un « **véritable bouillon de culture** » ne pourra pas suffire à séduire l'employeur. Celui-ci devra s'inscrire dans une **démarche globale de développement territorial**. Il devra avec ses partenaires, ses salariés et son entourage institutionnel anticiper le potentiel d'accueil et de co-développement des territoires qui accueilleront ces tiers lieux. Auparavant, des tests devront être réalisés sur ce qu'il est possible de délocaliser en termes de production et de mutualisation de services, sinon le risque est grand de ne produire que des « coquilles vides ».

Quant aux freins identifiés comme 2 et 3, à savoir « les tiers lieux ne sont pas une priorité pour l'entreprise » et « quelle pourrait être leur valeur ajoutée ? », ils nécessitent autant d'éléments de politiques de communication au sein de l'entreprise qu'un portage politique conséquent sur les territoires, lesquels peuvent donner lieu à des partenariats publics-privés.

Cette nécessité de repenser les cadres de la production, peut aussi se traduire par la **création de chartes de développement économique avec un volet « travail collaboratif »** auquel on pourra associer les salariés.

On peut entreprendre également une **démarche adaptée de co-construction** à cheval entre la formalisation d'un projet par les intéressés (chambres consulaires, salariés et associations territoriales) et le portage politique.

La réussite d'accès à ces tiers lieux nécessite par ailleurs de créer des **lieux conviviaux** dont l'aménagement intérieur, le design, l'équipement haut débit et la mise en réseau créeraient un effet attractif. Une des conditions potentiellement utile à leur attractivité, serait une longue plage horaire d'ouverture, dont le soir voire la nuit.

Mutualiser les expériences de tiers lieux permettrait aussi de **développer la communauté des usagers**. Pour sensibiliser les entreprises, tant les managers que leurs salariés, sur l'enjeu de développement durable que représente la programmation d'un tiers lieu, il faudrait pouvoir organiser des **plans de formation réservés aux dirigeants et aux managers** afin qu'ils surmontent leurs blocages culturels, en y associant étroitement les syndicats et des ressources humaines.

La nécessité de sensibiliser le public des professionnels et, plus globalement, de faire connaître au grand public ces nouveaux équipements passe aussi par une mise en valeur de l'existant, une **signalétique** à mettre en place pour fléchiser l'existence des tiers lieux sur les principaux itinéraires d'accès environnant le site. Une offre clairement identifiée qui pourrait créer l'interrogation puis la demande.

En bref, il s'agit de prendre son « bâton de pèlerin » pour développer une **action pédagogique** auprès des entreprises, les grands groupes comme les PME, et trouver les bons arguments, communiquer à partir d'expérimentations réussies, etc. Pour débattre de la localisation des tiers lieux, il est aussi nécessaire de prendre en compte la rivalité des EPCI, savoir où va la fibre optique, connaître les potentialités d'un territoire. Ce type de **diagnostic territorial** permettant de ne pas s'implanter à l'aveuglette nécessite évidemment un budget.

Certains acteurs de l'économie numérique suggèrent qu'une dizaine d'employeurs, intéressés par le télétravail et les tiers lieux, travaillent ensemble sur les profils des salariés navetteurs tiers-localisables et en déduisent la localisation optimale des tiers lieux. D'autres pensent que la voie hiérarchique n'est pas une bonne idée et que seule compte l'enquête auprès des salariés. Peut-être croiser les deux approches apporterait également une meilleure visibilité des localisations possibles ?

En filigrane, la question de l'équité se pose quand il s'agit de définir quels sont les métiers télétravaillables au sein d'une liste de salariés. Chez Pôle emploi, on imagine que pour aider les employeurs à les sélectionner, des critères objectifs pourraient être établis lors notamment de la mise en œuvre de démarches de GPEC.

Quelques leviers actuels d'actions publiques

Concernant les leviers pour lever les obstacles, le groupe s'est montré partagé. Forts de leurs expériences opérationnelles, certains ont rationalisé leurs choix d'action.

Il y a les partisans de l'action immédiate et innovante (« il faut argumenter en acte ! »). Ils se méfient de la multiplication des études, comme celles de localisations « qui coûteront tellement cher » et font confiance à la volonté politique. Ils ont d'ailleurs le sentiment de parfaitement bien connaître leurs territoires essentiellement ruraux. Pour ces derniers, il y a un devoir évident **d'exemplarité de la part des collectivités locales** qui doivent d'ores et déjà tiers-localiser leurs salariés navetteurs. C'est le cas du conseil général de la Dordogne qui va lancer une dizaine de télécentres sur le département sous forme de SPL. Ce sera bientôt celui de l'EPCI « Val de Garonne Agglomération » (Marmande) qui, en 2014, doit sortir un projet autour d'une économie numérique à dimension territoriale. Leur conviction va vers une charte permettant de reproduire les tiers lieux et créer une offre équitable sur l'ensemble du territoire. Si la localisation ne nécessite pas de vraies études, une bonne appropriation de ces équipements, la nécessité d'une meilleure connaissance des usages des navetteurs a toutefois été mise en avant par l'élu de Marmande. Cette urgence à agir est conditionnée par la nécessité de survie de territoires qui voient s'enfuir leurs jeunes diplômés et s'enraciner les vieilles personnes. Il s'agit « à défaut de réponses intelligentes, de devenir malin » pour inventer des réponses à la crise économique et la désertification du rural, ce qui forcément pose tôt ou tard la question de l'inégalité des territoires en matière d'accès au haut débit.

Les tenants d'une réflexion aboutie et planifiée à partir de tests préalables sont des collectivités territoriales d'échelle démographique plus importante et qui disposent

sans doute d'un budget d'études plus important. Le conseil général de la Gironde a rendu « Le livre blanc des usages en services numériques » et se pose la question du maillage en tiers lieux, en expérimentant, pour son propre personnel, des sites dédiés comme les MDSI ou les centres routiers qui fonctionnent déjà de façon autonome en tant que structures territorialisées. Sa principale préoccupation est d'inscrire les tiers lieux dans une démarche de qualité de vie et de territoire.

La Cub s'est rapprochée du conseil régional pour étudier comment permettre à une part de ses agents navetteurs de ne pas venir travailler tous les jours à Bordeaux. Dans le cadre de ses divers travaux sur la métropolisation et la ville du quart d'heures, elle s'interroge sur comment revenir à une ville de proximité offrant des bouquets de services pour mieux gérer la vie quotidienne. Quant au conseil régional, il initie un fort mouvement de communication en faveur des tiers lieux, persuadé qu'il est nécessaire, dans une dynamique d'innovation, avant tout de les faire connaître, au grand public comme aux décideurs, afin de susciter la demande.

En conclusion :

Un engagement conjoint de l'employeur innovant, de l'actif-habitant et de l'élus aménageur pour des bassins de vie périphériques réinvestis.

Au beau milieu de ces logiques parfois antinomiques, le rôle de l'urbaniste serait d'orchestrer les dynamiques de chaque acteur et de dresser une typologie des espaces à aménager, équiper et desservir. Différents scénarios devraient présider au choix décisif des tiers-localisation.

Tout dépend finalement de la libre appropriation de ces tiers lieux par les habitants-usagers, puisque c'est généralement à leur demande et à leur initiative qu'existe une possibilité de changer leurs pratiques professionnelles. Mais encore faudrait-il que ceux-ci soient informés de l'existence d'une telle alternative et qu'ils s'enthousiasment à l'idée de bénéficier d'un nouvel espace dédié au travail à quelques encablures de chez eux !

Or, l'introduction de la mystérieuse notion d'un « tiers » dans la logique binaire maison/travail vient bousculer un ordre du monde séculaire et cette réorganisation nécessite une véritable révolution des mentalités. Cette dernière semble pouvoir s'appuyer sur l'expérience mieux connue du télétravail à domicile qui, en se généralisant pourrait créer le terreau propice pour que fleurisse la tiers-localisation du travail. La dynamique future d'une tiers-localisation des actifs dans leurs bassins de vie porte en elle une autre promesse, celle d'une socialisation de « troisième type » fondée sur la logique de proximité et d'affinité entre des actifs originaires d'un même bassin de vie et mutualisant les avantages diversifiés en biens et services que pourraient offrir ces nouveaux types d'espaces publics. Cette vision prospective n'est pas sans rappeler les adeptes d'une transition écologique radicale post-carbone, où le retour à la nature et les valeurs communautaires et solidaires rendraient possible un mode de vie plus vertueux, fondé non plus sur un gain exponentiel mais sur une acceptation de la décroissance et un repeuplement urbain conjoint des espaces ruraux les mieux équipés. Les élus locaux seraient alors légitimement invités à accompagner la transition en devenant partenaires à part entière de ce renouvellement territorial.

6.5 | Documents consultés

Association nationale pour le développement du télétravail et de la téléformation, *Enquête télétravail 2010*, octobre 2010.

Bagley (Michael N.), *Telecommuting Centers and Related Concepts – A Review of Practice*, Institute of Transportation Studies, University of California, Davis, mars 1994.

Bagley (Michael N.) et alii, « Analysing the Preference for Non-Exclusive Forms of Telecommuting : Modeling and Policy Implications », *Transportation*, vol. 24, 1997.

Bailey (Diane E.) et alii, « A Review of Telework Research : Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work », *The Journal of Organizational Behavior*, juin 2002.

Buckinger (Carol) et alii, *Telecommuting Centers in California 1991-1997*, Institute of Transportation Studies, University of California, Davis, septembre 1997.

Caisse des dépôts - PMP - Tactis, *Les enjeux territoriaux du déploiement des télécentres en France*, décembre 2011.

Centre d'analyse stratégique, *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain*, novembre 2009.

CITICA - conseil régional d'Aquitaine, *Étude stratégique sur le télétravail en Aquitaine*, septembre 2008.

Cluster Green and Connected Cities, *Télécentres, écocentres et lieux pour les eActivités*, septembre 2010.

Éric Crouzet, « Le télétravail et l'organisation socio-économique du territoire français : entre discours aménageur et réalités entrepreneuriales », *L'information géographique*, n° 3, 2002.

Dares-INSEE, « Le télétravail en France », *Premières synthèses*, décembre 2004.

Doherty (Sean T.) et alii, « The Economic and Social Impacts of Telework », *document de travail*, 2000.

Durkin (Tom), « TBCS : Build them, and they will come. Not necessarily », *Telecommuting Review*, février 1997.

Élargir le débat sur les transports publics en Ile-de-France, Enquête Opinion Way pour Les nouvelles parisiennes, novembre 2010.

Fabbri (Julie) et alii, « The Role of Material Space in Coworking Spaces Hosting Entrepreneurs : The Case of the Beehive in Paris », in *Materiality and Space*, The Palgrave Macmillan, 2013.

IDRC Foundation, *Telework Centers, Research Bulletin n° 20*, 1998.

Ifop pour Métro, *Le regard des actifs sur leur temps de trajet domicile/travail*, février 2013.

d'Iribarne (Alain), « Performance au travail : et si tout commençait par les bureaux », interview, Actinéo, 18 décembre 2012.

Johnson (Laura C.), *The Co-Workplace*, UBC Press, 2003.

Koenig (Colette) et alii, « Où localiser les centres de télétravail dans le Bas-Rhin ? », *Les notes de l'ADEUS*, juin 2013.

Kurland (Nancy B.) et alii, « The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime », *Organizational Dynamics*, automne 1999.

Lartail (Michel) et alii, *Perspectives de développement du télétravail dans la fonction publique*, Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies, 15 juillet 2011.

Lasfargue (Yves), « Télétravail et conditions de vie – Les fondements de la réussite », *Cadres-CFDT*, n° 449, juillet 2012.

Lasfargue (Yves) et alii, *Les conditions de réussite du télétravail*, Résultats de l'enquête OBERGO 2011/2012, 9 mars 2012.

LBMG Worklabs /Seine-et-Marne développement, *Télétravail et télécentre*, 22 décembre 2011.

Lethiais (Virginie) et alii, *Télétravail : du discours à la réalité. Le cas des télétravailleurs bretons*, MARSOUIN, juillet 2012.

Menu (Bruno), *Modèle économique d'un télécentre périurbain*, Greenworking, juin 2011.

Mokhtarian (Patricia L.) et alii, « Modeling Employees' Perceptions and Proportional Preferences of Work Locations : The Regular Workplace and Telecommuting Alternatives », *Transportation Research Part A* 34, 2000.

Mokhtarian (Patricia L.) et alii, « Measuring the Measurable : Why Can't We Agree on the Number of Telecommuters in the U.S. ? », *Quality and Quantity*, vol. 35, 2005.

Morganson (Valerie J.) et alii, « Comparing Telework Locations and Traditional Work Arrangements », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 25, n° 6, 2010.

Moriset (Bruno), « Les télécentres dans les territoires ruraux français – Essai d'évaluation », *Note de recherche*, ANR, 24 mars 2011

OBERGO, *Télétravail rêvé, rejeté, réel ? – Étude d'impact du télétravail réel sur les conditions de vie et de travail des salarié(e)s*, 6 juin 2010.

O'Keefe (Ed), « Government ending telework center funding », *The Washington Post*, 3 mars 2011.

Rappahannock-Rapidan Regional Commission, *The Need, Cost, and Benefits of Establishing a Telework Center in the Rappahannock Rapidan Region*, juillet 2003.

Rassat (Pascal), *Aménager votre territoire avec le télétravail et les téléactivités*, Territorial éditions, juillet 2011.

RAUDIN, *Enquête sur le télétravail dans les entreprises aquitaines*, juin 2011.

Remote Work Pilots, Case Studies and Report Findings, Pockets - The Distributed Workplace Alternative, 12 mars 2013.

Rodier (Anne), « Au secours, mon bureau a disparu ! », *Le Monde*, 3 septembre 2013.

Sainsaulieu (Renaud), *L'identité au travail*, FNSP, 1985.

Singh (Palvinder) et alii, « On Modeling Telecommuting Behaviour : Option, Choice, and Frequency », *Document de travail*, août 2011.

Stanek (David M.) et alii, « Developing Models of Preference for Home-Based and Center-Based Telecommuting : Findings and Forecasts », *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 57, 1998.

Telecom ParisTech et alii, *Travailler, se sociabiliser et collaborer « à distance »*, Rapport du projet WITE 2.0, octobre 2011.

Tour de France du télétravail 2012, *Livre blanc national sur le télétravail et les nouveaux espaces de travail*, 2013.

Washington Metropolitan Telework Centers, *Telework Center Survey*, mars 2006.

6.6 | Remerciements

Outre les 17 télétravailleurs qui ont accepté d'offrir leur témoignage dans le cadre de cette étude, nous tenons à remercier les personnes suivantes, pour leur participation à des ateliers de travail ou pour nous avoir accordé des entretiens :

Lucile Aigron, co-fondatrice de l'association Tiers lieux ;

Stéphane Chalier, chef de projet, télécentre du pays de Murat ;

Cécile Couraudon, chef de projets, communauté urbaine de Bordeaux ;

Marie-Laure Cuvelier, co-fondatrice de l'association Tiers lieux, gestionnaire de l'espace de coworking "Le Node" ;

Marina Duféal, maître de conférences en géographie, université Bordeaux 3 ;

Philippe Gazengel, chef de bureau, conseil général de la Gironde ;

Jean-Paul Gondellon, conseiller municipal délégué spécial à la ville de Marmande, vice-président de la commission « communication institutionnelle » à Val de Garonne Agglomération ;

Fabienne Guibé, chargée de mission, conseil général de la Gironde ;

Eric Jupin, chef de projet, conseil général de la Gironde ;

Colette Koenig, référente « économie et transfrontalier », agence de développement et d'urbanisme de l'agglomération strasbourgeoise ;

Marc Laclau, analyste, agence d'urbanisme Atlantique et Pyrénées ;

Jean-François Laplume, directeur général, Aquitaine Europe Communication ;

Françoise Le Lay, responsable de projet, communauté urbaine de Bordeaux ;

Eugénie Michardière, chargée de mission, conseil régional d'Aquitaine ;

Nicolas Michel, direction des stratégies métropolitaines, communauté urbaine de Bordeaux ;

Valérie Paraboschi, chargée de mission, conseil général de la Gironde ;

Marlène Peyrutie, psychologue, responsable ressources humaines dans une administration publique ;

Claudine Pichardie, chargée de mission, conseil général de Dordogne ;

Valérie Terrasse, chef de projet télétravail, CCI Alsace ;

Dominique Valentin, dirigeant du réseau Relais d'entreprises ;

Odette Volpilhac, direction des ressources humaines, conseil général du Cantal.

