

Cahier 12

Les Entretiens Albert-Kahn

Laboratoire d'innovation publique

Les tiers-lieux
Espaces
de travail,
d'émulation
et de vie



hauts-de-seine
LE DÉPARTEMENT

Sommaire

Les Entretiens Albert-Kahn Laboratoire d'innovation publique <i>Patrick Devedjian</i>	2
Introduction <i>Patrick Devedjian</i>	4
Les tiers-lieux, espaces de travail, d'émulation et de vie <i>Xavier de Mazonod, Nathanaël Mathieu, Grégoire Epitalon</i>	6
Manifeste des tiers-lieux <i>open source</i> <i>Yoann Duriaux, Antoine Burret</i>	29
Deux exemples de tiers-lieux, prémices de la ville de demain <i>Antoine Houël, Gildas Maquaire, Sylvain Barfety</i>	43
Les tiers-lieux dans les Hauts-de-Seine <i>Gwenaëlle Dralou</i>	49
Zoom sur La Défense <i>Marie-Célie Guillaume</i>	53
Synthèse des travaux de l'atelier « Quels tiers-lieux pour les Hauts-de-Seine ? » <i>Gwenaëlle Dralou, Carine Dartiguepeyrou</i>	56
Synthèse prospective <i>Carine Dartiguepeyrou</i>	62
Biographie des contributeurs	64

Les Entretiens Albert-Kahn

Laboratoire d'innovation publique

Les Entretiens Albert-Kahn sont nés de la volonté de susciter la réflexion sur la mondialisation et de renouveler les formes de l'action publique. Nos différences font notre richesse : comment faire en sorte de mieux valoriser nos singularités tout en permettant une coexistence heureuse ? Tel est l'un des questionnements qui guide mon action.

La mondialisation dessine de nouveaux horizons, elle impacte l'ensemble des secteurs et est en train de donner naissance à une nouvelle économie, de nouveaux usages, de nouvelles formes du vivre-ensemble dans l'espace public. Cette révolution est avant tout culturelle, et nous sommes souvent désarmés face aux bouleversements qu'elle entraîne. C'est pourquoi j'ai souhaité préserver à la fois un espace et du temps dédiés à la réflexion prospective au sein du Conseil général des Hauts-de-Seine : c'est dans cet esprit qu'ont été créés les Entretiens Albert-Kahn en octobre 2012.

Laboratoire d'innovation publique, les Entretiens Albert-Kahn ont pour objet de réfléchir aux « futurs souhaitables » et de proposer des expérimentations de nouvelles formes de politique publique. C'est un lieu que j'ai voulu résolument en avance de phase, libre d'échanges, pour nourrir les confrontations de manière décloisonnée. La projection à dix ans facilite les échanges non partisans entre des participants venus de tous les horizons : élus, administrateurs du territoire, entrepreneurs, responsables associatifs, artistes et intellectuels.

Il y a un siècle, Albert Kahn lui-même avait eu, bien avant l'heure, l'intuition profonde que comprendre les cultures au niveau planétaire était indispensable pour se développer économiquement, socialement, culturellement, et créer un monde en paix. Il invitait chez lui des philosophes comme Henri Bergson ou des poètes comme Rabindranath Tagore, d'autres personnalités telles que Romain Rolland, Thomas Mann, Anna de Noailles, Manuel de Falla, mais aussi des industriels comme André Michelin, Marcel Dassault ou Antoine Lumière, des scientifiques comme Paul Appell ou Jean Perrin. Il soutenait financièrement des rencontres entre décideurs pour préparer le monde de demain.

Aujourd'hui, c'est dans cette même demeure historique, située à Boulogne-Billancourt en lisière des superbes jardins Albert-Kahn, que sont établis les Entretiens. Nous y abordons les thématiques importantes et variées pour l'avenir du Département. Les *Cahiers des Entretiens Albert-Kahn* permettent de restituer les échanges et de partager avec un plus grand nombre le foisonnement et la diversité d'idées.

Nous avons la chance de vivre dans une démocratie. Il est de notre responsabilité de la faire respirer en entretenant le débat public et en réhabilitant le temps long. Un nouveau monde se construit : à chacun d'entre nous d'en être co-créateur en « *gardant*, comme le disait Albert Kahn, *les yeux grands ouverts devant la mobilité des faits* ».

Patrick Devedjian

Député et Président du Conseil général
des Hauts-de-Seine

Introduction

Patrick Devedjian

Ce *Cahier des Entretiens Albert-Kahn* s'inscrit dans le cadre d'une innovation expérimentale menée avec l'association « Travailler autrement » pour aider le Département à identifier des pistes de développement en matière de tiers-lieux sur son territoire. L'expérimentation a fait l'objet d'une étape de deux jours à La Défense pendant lesquels un tiers-lieu éphémère a été construit sur le parvis de La Défense les 24 et 25 juin 2014. Elle s'est poursuivie par un atelier organisé le 19 septembre 2014 à la Maison d'Albert Kahn. Ces rencontres ont permis de cristalliser une communauté d'acteurs innovants venant de divers horizons : entrepreneurs, collectivités territoriales actives sur ces questions, universitaires et experts ainsi que quelques grandes entreprises.

Même si la forme des tiers-lieux a évolué et continuera d'évoluer, il nous semblait important de mettre par écrit les premiers enseignements dans ce domaine. Ceci avec l'idée de nourrir la réflexion prospective du Département et au-delà, mais aussi de faciliter l'innovation sur notre territoire. Ce *Cahier* ne cherche pas à être exhaustif, mais à ajouter une pierre à l'édifice. Il est très attendu de nos partenaires territoriaux.

Le phénomène du travail à distance ou nomade apparaît comme une tendance de fond. Des études prospectives montrent que nous sommes en train d'évoluer, non pas vers un modèle unique du télétravail, mais vers une mixité des pratiques de travail. Les tiers-lieux sont des espaces en émergence, qui proposent entre maison et bureau de nouveaux espaces de travail, mais également d'échanges et d'initiatives citoyennes.

Ces lieux sont aujourd'hui des laboratoires de nouveaux usages (consommation collaborative, nouveaux modes de travail, mutualisation des ressources, etc.). Pour faciliter leur développement et leur pérennité, certaines conditions sont requises telles que l'animation du lieu, la présence de services professionnels et non professionnels et notamment une conciergerie, une mise en réseau et un modèle économique robuste. Nous verrons dans ce *Cahier* les différentes typologies et exemples, les sources d'inspiration qui ont nourri le Manifeste *open source* des tiers-lieux, et toutes ces influences qui font qu'aujourd'hui de nouvelles formes de tiers-lieux émergent, lieux d'innovation, de proximité et de solidarité.

Les tiers-lieux : espaces de travail, d'émulation et de vie

Xavier de Mazenod
Nathanaël Mathieu
Grégoire Epitalon

Évolution et éclosion des tiers-lieux

La définition de tiers-lieu a été introduite en 1989 par le sociologue américain Ray Oldenburg : un lieu où l'on prend plaisir à se rassembler, où l'on tient des conversations, où l'on échange. Une sorte d'agora, publique ou privée, un café du commerce, ou comme dans son temps le lavoir. Pour Oldenburg, la fonction sociale de ces lieux est primordiale et commune à toutes les cultures, et elle est d'autant plus vitale face à la montée de l'individualisme. « *La vie sans communauté a produit, pour beaucoup, un mode de vie consistant principalement à aller et venir entre leur domicile et leur lieu de travail. Or, le bien-être social et la santé psychique des individus sont conditionnés par la vie en communauté.* »¹. Pour lui, les tiers-lieux servent à la fois à unifier les quartiers de la ville et à « encapaciter » les individus grâce aux échanges qu'ils permettent au sein des communautés locales.

Il est utile de rappeler cette définition « originelle » puisque le tiers-lieu tend, dans l'imaginaire collectif et particulièrement chez beaucoup de dirigeants d'entreprises et de responsables politiques, à n'être considéré que comme une « brique immobilière » alternative entre le bureau et le domicile. Or la dimension clé du tiers-lieu, c'est précisément la notion de communauté.

Vingt-cinq ans après la publication des travaux d'Oldenburg, portés par l'essor des technologies de l'information et de la communication (TIC) et la diversification des usages dérivés du web, des milliers de tiers-lieux ont vu le jour avec des formes et des fins que l'auteur n'aurait pu anticiper. On constate que :

- **les communautés virtuelles prennent forme dans le tiers-lieu** - Les communautés virtuelles puissantes qui de prime abord semblaient avec l'essor d'Internet concurrencer les tiers-lieux tendent au contraire à faire des tiers-lieux leurs points d'ancrage locaux. L'utilisation de réseaux virtuels renforce l'identité sociale des individus et leurs interactions, mais ne saurait en aucun cas s'y substituer. Tout comme dans le monde de l'entreprise, les outils numériques sont facteurs d'accélération et de transformation de processus existants (en l'occurrence, les interactions qui permettent l'existence d'une communauté) ;

(1) Oldenburg R. (1996), « Our vanishing third places », *Planning Commissioners Journal*, n.25, Hiver 1996-1997.

- **le travail se réinvente dans le tiers-lieu** – Les changements de l'organisation du travail dans les entreprises (télétravail, nomadisme, innovation ouverte², etc.), l'essor de la figure du travailleur indépendant et des espaces de *coworking*, ont donné vie au concept de tiers-lieu de travail. Jusqu'alors, les lieux de travail étaient majoritairement le bureau, l'atelier ou l'usine. L'essor des TIC permettant aux unités de production d'être de plus en plus mobiles, les salariés peuvent désormais travailler en dehors de leur bureau, notamment dans des tiers-lieux, qui constituent la principale alternative viable au télétravail à domicile ;

- **les organisations sont perméables à la logique du tiers-lieu** – En permettant aux individus de communiquer librement et de façon horizontale, le numérique bouleverse l'ordre établi dans les organisations. Le bureau et l'usine commencent à vivre des changements très profonds avec l'émergence de structures plus collaboratives et des processus d'innovation ouverte. Les dirigeants sont désormais conscients du fait que le numérique est un facteur de transformation de l'économie et de l'entreprise, et qu'une adoption de la culture numérique passe par une collaboration et une communication accrues au sein de l'organisation ainsi qu'avec ses parties prenantes. Les organisations commencent à mettre en place des dynamiques de réseau permettant d'utiliser le lien social comme un facteur de flexibilité face au changement (transferts de connaissances, intelligence collective, fonctionnement écosystémique, etc.), et à proposer des espaces tiers à leurs effectifs afin de permettre ces interactions³.

Le croisement entre ces grands changements sociétaux et l'éclosion aussi rapide des tiers-lieux dans les cinq dernières années montre que les tiers-lieux sont devenus une réalité pour les citoyens, les travailleurs de toute sorte et les territoires. De nombreuses questions subsistent néanmoins sur la dynamique d'un tiers-lieu (par ex. ses services), son usage par les entreprises et son rapport au territoire.

Typologie des tiers-lieux

Pour tenter de comprendre le phénomène, il est utile, même si l'exercice est délicat, de s'essayer à catégoriser et à établir une typologie de ces lieux tiers. Nous vous proposons ici trois grandes catégories : les tiers-

(2) Voir la définition de l'innovation ouverte dans Wikipedia <http://bit.ly/lzttwf>

(3) Roland Berger Strategy Consultants, *Du rattrapage à la transformation : l'aventure numérique, une chance pour la France*, 2014.

lieux publics, les tiers-lieux d'émulation et d'innovation et les tiers-lieux de travail qui, selon nous, traduisent les principaux cas.

1. Tiers-lieux publics

Espaces publics (bibliothèques, espaces publics numériques) ou détournés de leur fonction (café wifi, bar d'hôtel, « restaurant » McDonald's), ces lieux permettent de travailler - et de trouver de la convivialité - lorsqu'on est en mobilité. Ils sont au minimum équipés d'une connexion Internet et souvent de prises électriques pour recharger les batteries de son matériel. Ces tiers-lieux publics sont souvent des espaces dont l'activité traditionnelle ne permet plus d'assurer un *turnover* suffisant pour assurer leur pérennité sur le long terme. Ils cherchent donc à se repositionner sur une demande émergente de services liés à la transformation numérique des organisations et des territoires, pour redynamiser leur fréquentation.

Espaces publics

Depuis quelques années, deux grands types d'espaces publics en pleine mutation se sont retrouvés « happés » dans la réflexion inhérente aux tiers-lieux : d'un côté, les espaces de médiation numérique, et de l'autre, les bibliothèques.

- **Les espaces de médiation numérique** – Initialement créés pour permettre aux citoyens d'accéder à l'infrastructure Internet et apprendre les usages basiques du numérique (bureautique, démarches administratives en ligne, messagerie web), ils sont aujourd'hui confrontés à une baisse de fréquentation due à la relative obsolescence de leur offre d'accompagnement. Les usages du numérique ont évolué. La principale attente vis-à-vis des espaces de médiation numérique aujourd'hui est de « trouver du lien social et monter des projets »⁴. Certains évoluent en proposant un espace de *coworking* ou en s'inscrivant dans une logique de *living lab*⁵, comme en région PACA.

(4) Guillaud H. (2013), « Quel avenir pour les espaces publics numériques ? », internetactu.net, 22 février 2013.

(5) Le concept initial a été développé par William J. Mitchell au Massachusetts Institute of Technology (MIT) en 2003 « pour étudier les personnes et leurs interactions avec les nouvelles technologies dans le lieu de vie ». Puis ce concept a été repris et introduit en Europe par Nokia en 2005, avant de devenir un programme européen lancé en 2006 par la présidence finlandaise de la Communauté européenne. Selon le réseau européen des *Living Labs* (ENoLL – European Network of Living Labs), un *Living Lab* « regroupe des acteurs publics, privés, des entreprises, des associations, des acteurs individuels, dans l'objectif de tester dans des conditions réelles et écologiques, des services, des outils ou des usages nouveaux dont la valeur (suite p. 10)

- Les **bibliothèques** - À l'instar des EPN, les bibliothèques européennes font face à une « crise identitaire »⁶ : les établissements qui n'ont pas su évoluer face à l'émergence de nouveaux usages du numérique souffrent aujourd'hui d'une image vieillotte et élitiste. Selon Bruno Maresca, elles devraient donc se repositionner comme des « lieux de loisirs et de convivialité » afin d'assurer leur propre pérennité.

Au-delà des EPN et des bibliothèques, des espaces publics comme les centres sociaux ou les Maisons de services au public initient aussi des réflexions similaires.

Espaces de restauration et hôtellerie

Ces espaces « publics » restent encore à ce jour les lieux de travail de prédilection des travailleurs nomades, et leur influence dans certains tiers-lieux de travail « professionnels » est palpable. On trouvera généralement ainsi :

- d'un côté, les **espaces de restauration** : le service de l'ancien « cyber-café » a désormais pénétré une bonne partie des établissements de restauration urbains. Bars, pubs, cafés et établissements de restauration rapide comme McDonald's proposent aujourd'hui à leurs clients la possibilité de se connecter gratuitement à leur réseau wifi. On en retrouve l'équivalent dans des cafétérias d'entreprise où les salariés viennent travailler de façon informelle ;
- de l'autre, les **acteurs de l'hôtellerie** proposent généralement une version « haut de gamme » de ces services aux populations de travailleurs nomades d'entreprise. Ces tiers-lieux prennent la forme de bars d'hôtel ou d'espaces *lounge*. Ils peuvent être destinés aux professionnels nomades de façon informelle, comme c'est le cas dans les cafés wifi, ou de façon explicite comme le concept *Easywork* de l'hôtel

(suite de la p. 9) *soit reconnue par le marché. L'innovation alors ne passe plus par une approche classique (recherche en laboratoires, R&D, puis développement industriel), mais de plus en plus par les usages. Tout cela se passe en coopération entre des collectivités locales, des entreprises, des laboratoires de recherche, ainsi que des utilisateurs potentiels. Il s'agit de favoriser la culture ouverte, partager les réseaux et obtenir l'engagement des utilisateurs dès le début de la conception* ». Un *Living Lab* n'est donc pas tant un laboratoire ou une structure organisationnelle, qu'une démarche de concertation autour de la conception d'un nouveau produit ou service. Cette démarche de conception « ouverte », au sens où diverses parties prenantes collaborent, présente la particularité de faire une place à part entière à l'utilisateur (professionnel ou profane) en lui permettant de transmettre son expérience dès le début du processus et de contribuer aux choix fondamentaux de cette conception. Extrait du site web CNR Santé.

(6) Servet M. (2009), *Les bibliothèques troisième lieu*, Mémoire d'étude pour le diplôme de conservateur des bibliothèques, dirigé par Yves Desrichards.

Mercurie en gare de Lyon, qui propose un espace *lounge* au design et à l'animation pensés pour le travail nomade.

Cette catégorie de tiers-lieux publics présente l'inconvénient de ne permettre qu'une variété d'usages limitée (principalement le travail nomade) dans la mesure où le modèle économique originel du lieu est généralement contraint par des exigences fortes en matières de renouvellement de la clientèle, et ce sur des temporalités très courtes. Ces modèles ont cependant contribué à inspirer l'émergence d'espaces hybrides comme Coffice ou l'Anticafé, des lieux s'apparentant à un café classique mais explicitement dédiés aux entrepreneurs et à la « classe créative »⁷, et dont le modèle économique repose de facto entièrement sur la présence d'une communauté de travailleurs indépendants.

2. Tiers-lieux d'émulation et d'innovation

Contrairement aux tiers-lieux publics de travail, qui sont essentiellement des acteurs s'inscrivant dans une démarche de repositionnement de leur offre de services face à l'évolution de leur « marché », les tiers-lieux d'émulation et d'innovation sont des lieux d'un genre totalement nouveau, dont l'émergence et la croissance peuvent être qualifiées d'endémiques.

Espace de *coworking*

L'arrivée du *coworking* a créé l'offre qui manquait à une demande sociétale latente. En août 2005, Brad Neuberg décide d'ouvrir à la journée son loft de San Francisco (*The Hat Factory*, aujourd'hui fermé) à d'autres travailleurs indépendants afin qu'ils bénéficient d'un collectif de travail comme dans une entreprise, tout en préservant la liberté indispensable à tout entrepreneur. En un mot, le *coworking* permettant de réunir les avantages des deux types d'organisation en un seul lieu.

En fait, le *coworking* a révélé que ce n'est plus le lieu - l'immobilier - qui prime, mais la communauté et les services qu'elle apporte : socialisation, apprentissages informels, entraide, sous-traitance et apport d'affaires,

(7) L'expression est de John Florida auteur des livres *The Rise of the Creative Class and How It's Transforming Work Leisure and Everyday Life* (2002), *The Flight of the Creative Class: the New Global Competition for Talent* (2005) et *Cities and the Creative Class* (2005). L'auteur explique le lien entre l'attractivité d'une ville et la présence et valorisation du capital humain créatif, de ce qu'il a nommé la classe créative.

formations, animations... Avec cependant un minimum de qualité du lieu pour donner envie d'y venir et d'y travailler. Aujourd'hui, nous pouvons tous fréquenter ces espaces, selon les besoins et les moments, et être alternativement télétravailleurs, *coworkers* ou travailleurs en mobilité. Ou les trois à la fois. Lieu plutôt urbain (même s'il existe des exemples ruraux comme à Pomerol en Aquitaine ou à Boitron dans l'Orne⁸), l'espace de *coworking* est un lieu de travail collaboratif, en général porté par une communauté d'utilisateurs, souvent travailleurs indépendants, et géré par une entreprise ou par une association. On peut travailler dans un espace de *coworking* de manière permanente ou de passage pour quelques heures. En France, on comptait début 2014 plus de 300 espaces⁹, le premier lieu ayant vu le jour en 2008 à Paris.

Incubateur / Accélérateur

Ces lieux sont des structures dédiées à la création d'entreprises (réservées aux « jeunes pousses » pour les incubateurs) avec des services associés liés à cette activité. Ils peuvent aussi regrouper des activités liées à l'artisanat ou à l'industrie. Ces lieux sont en général portés par des collectivités locales, des chambres de commerce ou des universités et des écoles.

Certaines pépinières réfléchissent au développement d'activité de *coworking* et certains projets intègrent ces différentes notions : l'espace Numa, créé récemment à Paris, a affecté chaque étage à une fonction : *coworking* de passage au rez-de-chaussée, *coworking* régulier au premier étage, expérimentations au deuxième, accélérateur de *startup* au troisième, événementiels au quatrième et créativité au cinquième.

Fab lab/hackerspace

Enfin, puisque nous parlons de tiers-lieux dédiés au travail, il faut ajouter dans cette typologie les *fab labs*¹⁰ (contraction de *fabrication laboratory*, laboratoire de fabrication). Ces lieux de fabrication numérique en accès libre, équipés d'imprimantes 3D et autres outils de découpe laser, sont en quelque sorte les espaces de *coworking* de l'industrie. À la fois école grand public pour « apprendre à faire », atelier pour répondre à la demande du *Do it yourself* (« faites-le vous-même ») et lieux d'innovation

(8) Voir le site du télécentre de Boitron : www.telecentre-boitron.com

(9) Source : Neo-Nomade

(10) Voir Fabien Eyche, *Fab Lab : l'avant-garde de la nouvelle révolution industrielle*, FYP Éditions et FING, 2012.

et de prototypage, les *fab labs* provoquent en France un engouement très fort depuis l'ouverture du tout premier, en 2009 à Toulouse. On en compte déjà 50 aujourd'hui.

3. Tiers-lieux de travail

Télécentre

Lieux plutôt ruraux et périurbains qui accueillent des télétravailleurs permanents, les télécentres ont été, la plupart du temps, portés par les pouvoirs publics (département, communautés de communes, communes) ou des Chambres de commerce dans le cadre du projet de développement économique d'un territoire.

Hormis la création en 1996 du « téléspace » historique de Villard-de-Lans dans le Vercors, le développement des télécentres en France remonte au plan de soutien de la Datar lancé en 2005 qui était très largement tourné vers le rural. Les résultats sont de qualités très inégales et n'ont concrètement pas permis de donner vie à plus d'une quinzaine de centres actifs (sur plus d'une centaine de projets mis en œuvre). Aujourd'hui, ces lieux commencent à s'ouvrir au *coworking* ainsi qu'à d'autres usages pour des publics professionnels : des ateliers de fabrication ou des centres de formation ou même des espaces grand public (fonction d'espace de médiation numérique bénévole).

Les télécentres sont cependant en train de rebondir en périurbain avec l'émergence d'acteurs privés. Ainsi, en 2014, l'ouverture de Buro'nomade à Marne-la-Vallée a marqué l'éclosion de nouvelles formes de télécentres. Des espaces plus grands (plus de 800 m²) situés en zone péri-urbaine. Depuis, Nexity a également ouvert le réseau Blue Office, cinq télécentres de 2 000 m² chacun en périphérie parisienne.

Espace de travail nomade

Situé sur des hubs de transport ou au cœur de grandes zones économiques, ces espaces sont entièrement dédiés aux personnes en mobilité et proposant des services d'accès à l'heure.

À titre d'exemple, Regus, leader mondial des centres d'affaires, a ouvert des espaces de travail nomade dans la gare du Mans en partenariat avec la SNCF mais également dans des stations essence en France, en Allemagne en partenariat avec Shell. Les hôtels Mercure ont également créé

dans leurs établissements des espaces baptisés Easywork proposant des services conçus spécifiquement pour les travailleurs nomades. Ce service est aujourd'hui disponible à Paris, Lille, Nantes et Massy.

Smart work center

Lieux professionnels, plutôt urbains, de location de bureau accompagnée de services destinés aux entreprises et aux travailleurs, les *smart work centers* ont vu le jour à Amsterdam. Ils représentent une nouvelle génération de centres d'affaires proposant des services plus flexibles que dans le cadre du modèle classique. En France, le premier *smart work center* a ouvert ses portes à Saint-Herblain en périphérie de Nantes en 2013. Le groupe Multiburo a également décidé d'évoluer vers ce genre d'espaces multiservices en développant l'offre d'espace de travail flexible « Le Spot » en complément de son offre classique. Contrairement aux espaces de *coworking*, ces lieux n'offrent pas les avantages d'une communauté de travailleurs mais ils commencent à développer des animations et des plateformes de mise en réseau de compétences.

Qu'est-ce qu'un tiers-lieu en 2015 ?

Un des principaux constats des cinq dernières années est que la segmentation des lieux correspond de moins en moins aux usages. De plus en plus, l'espace de *coworking*, l'espace de médiation numérique ou le fab lab ne sont que des briques constitutives d'un même tiers-lieu. Principale conséquence : les tiers-lieux vont devoir évoluer et s'adapter, s'ouvrir à la notion de collaboratif et de partage. Il leur faudra apprendre la souplesse pour s'adapter aux demandes et aux utilisations qui varient selon les endroits et les contextes. Les briques de services des tiers-lieux peuvent être regroupées en quatre grandes catégories :

• Animation, réseaux et convivialité

Quel que soit le territoire, son contexte et ses enjeux, la présence d'une communauté locale d'usagers et de contributeurs à la vie du tiers-lieu est une condition indispensable au succès d'un tiers-lieu. Une communauté dont l'existence est conditionnée par une animation de qualité et la création d'une atmosphère conviviale.

Les approches d'animation des tiers-lieux peuvent sensiblement varier d'un cas à l'autre, mais on retrouve toujours l'importance d'une personne chargée de la mise en relation des usagers et de l'animation du lieu. Dans certains espaces de *coworking*, la figure de l'animateur s'apparente à celle d'un couteau suisse : animateur du réseau social interne, organisateur d'événements, partenaire des usagers dans leur quotidien... son

rôle consiste à renforcer le réseau interne du lieu tout en construisant une atmosphère de franche camaraderie, par exemple en organisant un goûter hebdomadaire pour les membres de l'espace de *coworking*. Dans d'autres, l'animation embrasse le même rôle de mise en relation des membres et de renforcement du réseau de l'espace, mais avec une communication plus formelle, moins tournée vers les loisirs et le lien social. Ce rôle de développement de réseaux internes prend dans certains cas une envergure d'autant plus importante que la « marque » de *coworking* dispose de plusieurs espaces (La Cordée, Mutinerie, Startway, etc.). À ce rôle d'entretien de réseaux internes commence aujourd'hui à émerger celui du développement de réseaux externes de tiers-lieux, notamment via des fédérations territoriales comme en Seine-et-Marne, dans l'Orne ou dans le Cantal, ou encore via des initiatives privées comme Copass, qui fédère des espaces de *coworking* dans le monde entier.

• Espaces de travail flexible

Autre brique indispensable du tiers-lieu : la présence d'un ou plusieurs espaces de travail conformes aux normes ERP¹¹. L'observation des tiers-lieux existants amène à faire le constat d'une extraordinaire diversité d'espaces de travail, qui multiplie les possibilités à l'infini. Sans même aller chercher aussi loin que l'atelier de fabrication équipé d'une découpeuse laser ou la paillasse du biohackerspace permettant d'effectuer des manipulations génétiques rudimentaires, on peut recenser des open spaces, des bureaux fermés - individuels ou partagés -, des salles de réunion, des boxes de confidentialité, des espaces de *brainstorming*, des espaces où l'on travaille debout, en marchant sur un tapis de course, assis sur un ballon de gymnastique... le design, les matériaux, l'arrangement spatial des différents espaces, l'atmosphère donnée au lieu sont autant de facteurs de personnalisation de l'espace de travail qui peuvent être adaptés en fonction des publics que l'on souhaite y accueillir.

• Espaces de création et d'expérimentation

Dans les tiers-lieux les plus dynamiques et innovants, on trouvera généralement une ou plusieurs briques dédiées à l'expérimentation, un « laboratoire » miniature explorant les possibilités d'usages d'une ressource donnée. Souvent désignés sous le nom de « hackerspace » (littéralement, « espace de détournement »), ces lieux détournent la ressource - matière, idée, technologie - de ses usages conventionnels pour lui inventer des usages novateurs. Originellement issue du milieu

(11) Établissement recevant du public.

du développement web avec des évènements comme les hackathons¹², la logique du « hacking » s'est progressivement étendue à d'autres domaines d'activités.

- Le **hackerspace** « originel », rassemblement de développeurs informatique / web pour le développement de nouvelles applications.
- Le **fab lab**, **makerspace** ou laboratoire de fabrication, explore de plus en plus les usages qui se développent autour du procédé de la fabrication additive (ou impression 3D). Mais au-delà de l'engouement actuel pour l'impression 3D, le **fab lab** est avant tout un espace de prototypage permettant à des créateurs, designers, inventeurs et autres bricoleurs de tester leur idée sur un support matériel en trois dimensions, notamment grâce à la mise à disposition d'un atelier tout équipé et d'un accompagnement des usagers par le tiers-lieu. Au-delà de l'usage prototypique du **fab lab**, on trouvera très souvent un usage plus répandu d'atelier de réparation, « espace bidouille » ou *do it yourself* (DIY).
- Le **medialab**, ou laboratoire de recherche media, explore de nouveaux usages gravitant autour des TIC, de la culture digitale et des nouveaux médias. De la médiation culturelle à la production de contenus créatifs en passant par le développement de programmes de partage de connaissances ou d'éducation, le **medialab** est un outil très versatile, fonction du contexte dans lequel il est créé, financé et utilisé.
- Le **biohackerspace**, ou laboratoire de biotechnologies, rend accessible à un public large la réflexion sur la biologie et ses applications au service de la communauté. Ainsi, à Paris, la Paillasse rassemble des membres originaires de tous les milieux, et héberge des projets ayant attiré à l'énergie solaire, le séquençage de l'ADN, l'intelligence artificielle, etc.

Si les quatre types d'espaces de création mentionnés ci-dessus sont les plus populaires, le concept est en fait aujourd'hui décliné à l'infini, pour tous les domaines faisant appel à la créativité et à la collaboration : **textilab** (créations collaboratives mode & numérique), **coglab** (exploration des sciences cognitives), **flylab** (drones & numérique), etc. Cette diversité des approches expérimentales est une bonne nouvelle pour

(12) Évènement de programmation informatique collaborative - à l'origine, rassemblement de développeurs organisés par équipe autour de porteurs de projet avec l'objectif de produire un prototype d'application en quelques heures (Wikipedia).

l'ensemble des administrations intéressées par la démarche des tiers-lieux : les approches peuvent être adaptées au contexte et aux enjeux spécifiques à chaque territoire. À noter que lorsque la démarche du **coworking** est poussée au bout de sa logique en termes d'animation, de collaboration et de créativité, elle s'apparente de fait à celle du laboratoire d'usages propice à l'accélération d'idées, voire à l'innovation.

• Services à la personne

« Nous vivons dans une nouvelle économie dont le moteur est la technologie ; le carburant, l'information ; et le pilote, la connaissance. »

Les services à la personne sont des briques du tiers-lieu permettant d'enrichir le quotidien des individus ou de réduire le coût de leur vie en dehors du cadre strictement professionnel. Ils revêtent donc une importance toute particulière dans les territoires ruraux. Ainsi, un espace de médiation numérique, une « wikischool » ou encore une épicerie solidaire peuvent constituer des relais de valeur ajoutée qui viendront enrichir l'offre de services du tiers-lieu, permettant d'en faire un véritable lieu de vie où se croisent les habitants du quartier ou de la ville.

Quels liens entre le tiers-lieu et l'entreprise ?

L'entreprise face à la transformation numérique

Les entreprises sont aujourd'hui toutes confrontées à l'enjeu de la transformation numérique. Les TIC et leurs usages dérivés modifient en profondeur les règles du jeu : évolution des marchés (intensification de la concurrence, évolution des attentes du client vers une relation de proximité et personnalisée), évolution des chaînes de valeur (modification des structures de coûts impliquée par la digitalisation des processus, exigences en termes de RSE) et évolution des attentes des salariés (qualité de vie au travail via une autonomie et une mobilité accrues, besoin d'apprentissage tout au long de la vie, recherche de sens dans le travail...).

Face à ces changements de fond, les organisations commencent à réagir. L'évolution des marchés se traduit par un remaniement des modèles économiques, le chamboulement de la chaîne de valeur par la recherche d'une meilleure coordination avec les fournisseurs et l'ensemble des parties prenantes de l'organisation, et l'évolution des attentes des salariés

se traduit par des remaniements de l'organisation du travail - avec notamment la montée en puissance du télétravail.

Le point commun à ces réponses stratégiques et organisationnelles : une collaboration et une transversalité accrues au sein de l'entreprise même et avec son écosystème, caractéristiques inhérentes à la culture digitale permettant de gagner en agilité dans un environnement changeant où la capacité d'adaptation devient la condition de la survie de l'entreprise sur le long terme.

Mais, selon leur secteur d'activité, leur culture, leur taille et leur insertion dans l'économie mondiale, comme le montre une étude du cabinet Roland Berger¹³, toutes les entreprises n'ont pas le même niveau de maturité face à la transformation numérique. Ainsi, plus de 60 % des entreprises du CAC40 encadrent le télétravail dans des dispositifs formalisés, mais la très grande majorité des PME continue de laisser ses salariés pratiquer le télétravail « gris ». Quels sont donc les obstacles qui ralentissent la mise en œuvre du changement dans les entreprises françaises ? On peut sans difficulté citer les principaux freins expliquant cette résistance :

- une culture nationale d'aversion au risque, voire d'attentisme - particulièrement dans un contexte de crise ;
- une frilosité due à la lourdeur juridique qu'un accord de télétravail entraîne ;
- des coûts élevés à court terme pour mettre en œuvre ces réformes de fond ;
- l'effet d'inertie d'une hiérarchie verticale et souvent rigide héritée de l'ère industrielle ;
- la technicité de certaines mesures à prendre (compatibilité avec les systèmes d'informations déjà en place, protection de la confidentialité des données) ;
- de nombreux biais cognitifs sur le numérique, le collaboratif et l'économie de la connaissance en général. Ce phénomène s'observe particulièrement au niveau du management, voire chez les cadres.

Le tiers-lieu et l'entreprise en réseaux

Le tiers-lieu apporte des réponses à l'entreprise qui fait face à la nécessité du changement dans une économie qui se digitalise de plus en plus. La principale perspective de transformation de l'entreprise par les tiers-lieux, c'est le développement de l'entreprise en réseaux.

(13) Roland Berger Strategy Consultants (2014), *op.cit.*

L'accompagnement des entreprises par les tiers-lieux vers une organisation en réseaux peut s'effectuer grâce à trois approches.

• Utilisation d'un réseau de tiers-lieux par des effectifs en télétravail

L'enjeu est important pour les entreprises et pour les administrations. Car si ce phénomène des tiers-lieux n'est pas encore un mouvement de masse, il est sorti de la confidentialité. Et l'on observe l'augmentation rapide du nombre de ces lieux. Mais aujourd'hui les entreprises et les administrations les fréquentent peu.

Lors du Tour de France du télétravail et des tiers-lieux que nous avons organisé en 2012, nous avons publié les résultats de la plus grande enquête réalisée en France sur le télétravail¹⁴. Elle fait apparaître que les tiers-lieux sont fréquentés par 68 % d'indépendants et 32 % de salariés (dont 15 % employés par des grandes entreprises). Cette proportion s'explique assez facilement. Les indépendants travaillent souvent chez eux, par choix ou parce qu'ils n'ont pas besoin de bureau. Ils s'accommodent de l'isolement mais jusqu'à un certain point. S'ils veulent retrouver un collectif de travail ou disposer d'un espace de travail professionnel pas trop cher, le tiers-lieu est une très bonne solution.

En revanche, les salariés d'entreprises ou les agents des fonctions publiques sont encore peu nombreux à télétravailler¹⁵. Et quand ils le font, leurs employeurs ne voient généralement pas la solution tiers-lieu d'un bon œil. Principalement à cause d'un risque de perte de confidentialité dû au contact avec des salariés d'autres entreprises. Ou encore à cause du surcoût de cette solution : pourquoi devraient-ils louer des bureaux extérieurs supplémentaires ? Certaines entreprises, comme IBM il y a quinze ans ou la SNCF aujourd'hui, ont tenté de pallier ces difficultés par la création de tiers-lieux maison. Certaines collectivités locales qui pratiquent le télétravail l'autorisent aussi dans leurs locaux déconcentrés. Et pour les cadres en mobilité, la solution des tiers-lieux n'est pas institutionnalisée. Ils savent bien se débrouiller pour utiliser des tiers-lieux publics (café, lounge d'hôtel) mais ne profitent que rarement des bénéfices collectifs d'un espace de *coworking*.

Le succès des tiers-lieux traduit des évolutions nettes dans les attentes des salariés et annonce des transformations importantes de l'organisation du travail. La première transformation à attendre de l'utilisation des tiers-lieux est le développement de l'entreprise en réseau. La part

(14) <http://zevillage.net/2013/03/21/resultats-de-lenquete-nationale-sur-le-teletravail-infographie/>

(15) Voir « Les vrais chiffres du télétravail en France » <http://bit.ly/197Bumh>

complexe et la valeur ajoutée du travail des entreprises se déplacent à leur périphérie, là où elles sont en contact avec l'extérieur, avec les autres. Cette observation du Canadien Harold Jarcho¹⁶ met en évidence les adaptations que doivent réaliser les organisations pour être plus réactives, capables de résister à un environnement flou, chaotique.

Cette adaptation, c'est le passage au travail en réseau. En réseau à l'intérieur de l'organisation (management transversal, travail collaboratif, télétravail) et en réseau avec ses partenaires et avec ses clients. Une démarche qui favorise également l'innovation ouverte, un processus de créativité fondé sur le partage et la coopération entre entreprises. La fréquentation des tiers-lieux est donc un moyen de favoriser l'appropriation de ce changement par ses salariés.

La deuxième piste de transformation est l'amélioration de la qualité de vie au travail. Beaucoup de salariés vivent de plus en plus mal les déplacements pendulaires quotidiens domicile-travail. Une perte de temps et d'argent, de la pollution et de la fatigue que l'on pourrait éviter puisque l'on sait faire autrement. Ce métro-boulot-dodo est malheureusement encore le quotidien de millions de salariés. Il est aussi la cause des engorgements dans les transports individuels et collectifs, devenus de vrais casse-tête pour les aménageurs publics.

Or, la combinaison de la mise en place du télétravail et du développement de tiers-lieux proches du domicile des salariés offre une alternative de « démobilité »¹⁷ éprouvée et efficace à ces problèmes.

• Partenariat avec un tiers-lieu

L'apport mutuel de ressources ou de prestations entre tiers-lieu et entreprises est une autre pratique émergente qu'on observe notamment chez des acteurs dont la légitimité sur le marché des tiers-lieux est désormais bien établie : Numa, Mutinerie Coworking ou encore La Cordée.

D'un côté, des tiers-lieux comme Numa sont notamment financés par de grandes entreprises privées du numérique, et des initiatives innovantes telles que celle de l'école de développeurs web du télécentre de Boitron sont rendues possibles par des contributions budgétaires d'entreprises locales.

(16) Voir le blog (en français) d'Harold Jarcho <http://bit.ly/1kpMcWM>

(17) « La démobilité : travailler, vivre autrement », par Julien Damon, Fodapol, juin 2013. Télécharger la note <http://bit.ly/18Ssk2j>

D'autre part, on observe une prise de conscience chez certains tiers-lieux du rôle qu'ils ont à jouer dans la transformation des entreprises : Numa propose des ateliers à destination de cadres de grands groupes tels qu'Airbus, Mutinerie Coworking, ICI Montreuil et Simplon.co unissent leurs efforts pour proposer des prestations de conseil auprès de porteurs de projets de tiers-lieux, d'animation de communautés, etc.

• Intégration du tiers-lieu à l'entreprise

L'intensification de la concurrence et l'exigence croissante des attentes du client se traduit par le besoin de gagner en créativité et en flexibilité tout au long de la chaîne de valeur. Dans beaucoup de secteurs, les départements marketing ont su s'adapter en exploitant le numérique comme un facteur de rapprochement et de collaboration avec la clientèle. Mais qu'en est-il de la collaboration en interne et avec les principales parties prenantes de l'entreprise ? Les entreprises les plus pionnières sont généralement celles du secteur de l'information et de la communication... mais pas uniquement. En France, l'entreprise Essilor a fait évoluer son organisation pour parvenir à une chaîne de valeur totalement intégrée et ouverte, depuis la R&D, qui repose sur un processus d'innovation ouverte grâce à l'intégration d'incubateurs et la mise en place de partenariats avec des startups, jusqu'à l'utilisateur final (dont elle était jusqu'alors déconnectée) grâce à un rapprochement avec ses clients, des laboratoires indépendants. À Paris, l'agence de communication Spintank a récemment ouvert un espace de *coworking* interne de 1000 m² dans le but d'accueillir des travailleurs créatifs de tous horizons et d'enrichir son écosystème. Google, Zappos ont aux États-Unis aussi adopté ce modèle de « corpoworking » qui se traduit évidemment par une approche collaborative de l'organisation du travail à l'échelle de toute l'entreprise.

Les trois approches présentées ci-dessus sont de fait complémentaires. La combinaison de ces usages laisse entrevoir à quoi pourrait ressembler l'entreprise de demain, une fois accomplie sa transformation numérique. Ce sont à nos yeux les principaux leviers endogènes du changement des organisations, vers une structuration en réseaux permettant de gagner en agilité dans un environnement évolutif.

Qu'en est-il du rôle des pouvoirs publics dans l'accompagnement de cette transition ? Quel alignement des intérêts entre la réflexion sur la ville de demain (gestion des mobilités, développement économique durable, constitution de réseaux, etc.) et la transformation numérique de l'entreprise ?

Tiers-lieux, réseaux et territoires : quel rôle pour les administrations ?

L'approche en réseau du tiers-lieu n'est pas seulement vouée à inspirer les entreprises ; cette logique commence aussi à inspirer les territoires dans leurs stratégies de développement économique et de maîtrise des usages numériques.

Pour beaucoup de territoires, la pensée conventionnelle consiste à considérer le tiers-lieu principalement comme un outil de rétention des flux de transport. L'offre d'un lieu équipé pour le travail hors du bureau ou du domicile permet de relocaliser le travail sur le territoire. Cela permet d'améliorer la qualité de vie des habitants en réduisant le volume moyen d'heures de transport des salariés, et en réduisant le sentiment d'isolement des travailleurs indépendants. Une offre de bureaux flexibles agrémentée de services aux professionnels serait aussi propice à l'attraction de petites entreprises à la recherche de solutions immobilières alternatives.

Les enjeux des tiers-lieux pour les territoires

Si cette conception du tiers-lieu comme un outil de « démobilité » est justifiée et partiellement vérifiée par des modèles théoriques et des évaluations menées sur des réseaux existants comme dans le Cantal¹⁸, elle néglige cependant plusieurs aspects fondamentaux.

Le premier, c'est celui de la définition même du tiers-lieu. Souvenez-vous : la notion fondamentale du tiers-lieu, c'est celle de communauté locale. Comment se construit une communauté ? Comment l'animer et en faire un levier de développement économique et social local ? Voici des questions que les territoires ont longtemps négligé de poser au moment de définir une stratégie de soutien aux tiers-lieux. Mais la tendance semble s'inverser, et parmi les territoires que nous accompagnons, les préoccupations afférentes à l'émergence d'une communauté dans le tiers-lieu semblent prendre une importance croissante. Si l'enjeu du télétravail pour les territoires est de revaloriser le local, celui du tiers-lieu doit être de permettre l'émergence d'une communauté dynamique et créative. Sans cette communauté, sans création de valeur ajoutée dans les interactions qui émergeront de ce tiers-lieu, quel intérêt pour

(18) Citica (2013), Évaluation du dispositif Cybercantal Télécentres - année 2012

un employeur de permettre à ses collaborateurs d'utiliser un tiers-lieu plutôt que de les équiper à domicile ? Dans une économie en réseaux, le tiers-lieu doit apporter à l'employeur et au territoire une véritable valeur ajoutée.

Le deuxième aspect trop souvent négligé, c'est justement celui de la compatibilité de l'approche territoriale du tiers-lieu au travers du prisme des flux de déplacements avec les enjeux spécifiques aux entreprises. Comme nous l'avons déjà souligné, le télétravail dans les organisations se déploie aujourd'hui principalement vers le domicile des collaborateurs, et non vers les tiers-lieux. Des signaux semblent actuellement indiquer une légère inflexion vers un intérêt accru des employeurs pour un usage des tiers-lieux par leurs télétravailleurs, mais les freins restent puissants. Le tiers-lieu ne peut aujourd'hui se limiter à n'être qu'un bureau de proximité offrant des services aux professionnels. La fragilité des modèles économiques liés à ce type d'approche en apporte la preuve. Nous avons aussi déjà évoqué le fait que, du point de vue de l'entreprise, les tiers-lieux peuvent apporter beaucoup plus qu'un simple bureau décentralisé pour leurs salariés : de nombreuses pistes sont à creuser en termes de construction de réseaux, d'innovation ouverte, d'échanges de bonnes pratiques entre les collaborateurs de l'entreprises et les travailleurs indépendants / startups usagers du tiers-lieu, etc. Pourquoi ? Parce que le télétravail n'est somme toute qu'une facette d'un changement beaucoup plus profond de l'organisation du travail dans les entreprises.

Le troisième aspect trop souvent négligé par les pouvoirs publics est paradoxalement celui des enjeux spécifiques à leur territoire. Le prisme des mobilités et du développement du télétravail est particulièrement pertinent pour des ensembles de territoires périurbains situés autour d'un pôle économique tertiaire dynamique dont les secteurs d'activités et les principaux acteurs sont particulièrement réceptifs au télétravail. Mais qu'en est-il si la majorité du potentiel de télétravailleurs de ces territoires dispose de domiciles spacieux et connectés au très haut débit ? Les études que nous avons menées démontrent dans ces cas une faible appétence de ces collaborateurs pour le télétravail en tiers-lieu. Ainsi, la composition sociodémographique du territoire, sa structure économique et la performance de son infrastructure permettent de déterminer si l'approche du tiers-lieu par les flux de déplacements est pertinente. Dans un grand nombre de cas, elle s'avère insuffisante. Insuffisante, d'une part pour attirer les collaborateurs dans le tiers-lieu (et convaincre leur employeur de financer l'usage d'un outil lui apportant assez peu de valeur ajoutée), et d'autre part pour équilibrer le modèle économique

du tiers-lieu. Il est intéressant de noter que dans la très grande majorité des études que nous avons menées, la proportion de retraités et / ou de chercheurs d'emploi intéressés par le projet de tiers-lieu du territoire était en moyenne de 20 %.

À titre d'exemple, à l'issue d'un diagnostic détaillé de son territoire, le Conseil général de la Sarthe a décidé d'orienter sa réflexion sur les tiers-lieux vers la maîtrise des usages du numérique sur son territoire. La dimension « télétravail » a alors pris une importance moindre par rapport à ce que nous avons initialement envisagé... mais cela nous a permis de co-construire une stratégie orientée vers le développement de réseaux et résolument tournée vers la recherche d'un développement s'appuyant sur les forces économiques du département et l'inclusion sociale via le numérique. L'objectif devient alors d'accompagner les acteurs dans leur transition numérique, avec des modèles adaptables aux contextes de territoires ruraux hétérogènes. Tout au long du processus, l'enjeu central n'a pourtant jamais cessé d'être de permettre le développement de nouvelles formes de travail, plus collaboratives et plus locales.

Les modalités de soutien public à l'émergence de tiers-lieux

« Le secteur public est aujourd'hui l'acteur de plus décisif dans le développement et la formation d'une société en réseaux. »

Malgré l'incertitude soulignée par Fasshauer et Garcin¹⁹ relative à la capacité (notamment juridique) des administrations à investir le secteur des tiers-lieux, force est de constater que la croissance exponentielle du nombre de tiers-lieux observée au cours des cinq dernières années a été en grande partie portée par l'initiative publique. L'essence du tiers-lieu, c'est sa dimension locale - ce qui constitue un argument solide en faveur de la légitimité des collectivités territoriales dans leurs stratégies de soutien. La question soulevée par ces deux auteurs quant à l'échelon administratif le plus pertinent nous paraît essentielle, et l'expérience de nos deux cabinets de conseil permet d'apporter une première réponse.

(19) Fasshauer I. & Laurent G. (2014), *Construire l'évaluation d'un réseau de tiers-lieux : le cas du dispositif Initiatives Télécentres*, actes de la XXIII^e conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique, STAIMS 2 : Tiers-lieux : les nouveaux lieux de l'innovation ?

Au niveau des communes et des EPCI - particulièrement en milieu rural - le soutien ou le portage d'un projet de tiers-lieu par la collectivité est dans beaucoup de cas une nécessité. La première raison est qu'à court terme, les modèles économiques de ces lieux sont particulièrement difficiles à équilibrer dans le cadre de l'approche conventionnelle du « télécentre ». Au-delà du financement des investissements nécessaires, c'est aussi très souvent une partie des coûts d'exploitation qui doit être prise en charge par des subventions publiques. Les exceptions les plus notoires à cette règle permettent d'expliquer la seconde raison. En effet, l'observation du cas du télécentre de Boitron ou de l'espace de *coworking* de Pommerol (l'Arrêt Minute) permet d'identifier le principal facteur clé de viabilité d'un projet de tiers-lieu rural : le tissage d'un réseau de solidarités au sein de la communauté locale. Dans cette optique, un soutien de la collectivité dans la mise en réseau des parties prenantes devient un élément indispensable au succès du tiers-lieu. L'apport le plus substantiel qu'une collectivité locale puisse réaliser dans le cadre d'un tel projet n'est donc pas de nature budgétaire, mais bien plutôt un apport immatériel de fédération des acteurs locaux et d'animation du territoire. Comment rassembler des acteurs aussi divers que des entrepreneurs, des employeurs, des associations, des acteurs publics et des citoyens de tous bords autour d'un tel projet ? Il semblerait que la recherche d'une réponse collective à des enjeux locaux partagés (emploi, formation, dynamisation du tourisme, accès à la culture, etc.) soit la solution la plus pertinente. Nos échanges avec les collectivités pointent souvent une tension entre cette approche et la culture administrative actuelle, ce qui peut contribuer à expliquer le fait que les deux exemples réussis que nous avons cités sont de fait portés par des acteurs privés.

Au niveau des départements et des régions, l'analyse des flux de déplacements sur le territoire devient plus lisible. La mise en œuvre d'actions de sensibilisation des employeurs au développement de nouvelles organisations du travail (dont le télétravail) devient pertinente. L'enjeu devient alors de fédérer les divers projets et de mailler le territoire en tiers-lieux, notamment afin d'encourager le développement du télétravail et de parvenir à mieux gérer les mobilités.

Le Département peut notamment jouer un rôle favorable au déploiement des tiers-lieux sur son territoire. Il possède généralement les outils adéquats : les fonds (subventions via appel à projets), les lieux (mise à disposition de lots immobiliers vacants), la connaissance du territoire, la visibilité nécessaire au déploiement d'actions marketing de grande envergure ou la capacité à fédérer les acteurs locaux (mise en place d'un réseau, standardisation de l'offre pour offrir aux usagers une expé-

rience semblable) et à encourager les entreprises locales à utiliser les tiers-lieux (lobbying, intéressements divers). Certains départements ont déjà pris conscience du devoir d'exemplarité qui résulte de cette légitimité : projets de tiers-lieux à usage interne, déploiement du télétravail au sein des effectifs, adoption d'une posture d'animateur de territoire (à l'image d'IT 77) et d'acteur structurant pour la formation de réseaux économiques locaux...

À cette échelle territoriale plus large, comme le soulignent Fasshauer et Garcin, la principale difficulté naît de la rencontre entre des parties prenantes très différentes. Les conceptions que se font ces parties prenantes (collectivités, entreprises, acteurs institutionnels, associations, fédérations, etc.) de la fonction et de l'utilité du tiers-lieu divergeront probablement dans la plupart des cas ; mais la mise en œuvre d'une logique de politique publique orientée vers le soutien à des réseaux, et non à un dispositif à usage unique, permet, via une collaboration efficiente entre le territoire et ses parties prenantes, de faire converger des positions *a priori* divergentes vers une stratégie collective fondée sur des intérêts partagés : développement économique du territoire, logiques de *clustering* et de mutualisation de ressources, etc.

Vers l'alignement des intérêts entre territoires et entreprises

Le principal enjeu du tiers-lieu est la construction et le développement d'un réseau local, d'un écosystème permettant de créer des ponts entre des mondes qui ne communiqueraient pas sans sa présence. Nous souhaitons ici montrer l'intérêt que peut présenter un tiers-lieu pour une entreprise et pour un territoire. Qu'un projet soit porté par un acteur privé ou un acteur public, les facteurs clés de son succès sont les mêmes : un ancrage dans le territoire local (le quartier, la ville, le village) d'une part, et une dynamique économique de création de valeur via la collaboration et la transversalité d'autre part.

L'essentiel de tout projet de tiers-lieu est de poser les bonnes questions et d'y apporter une réponse collective : quels usages du numérique souhaitons-nous voir émerger sur notre territoire, et pour atteindre quel objectif ? Comment notre projet peut-il aider les entreprises locales à être plus agiles, plus performantes ou à réduire leurs coûts ? Dans quelle mesure la communauté du tiers-lieu sera-t-elle en mesure de les accompagner dans leur transition, de renforcer leur compétitivité ? Comment faire de ce lieu un véritable facteur d'attractivité du territoire aux yeux

d'un dirigeant d'entreprise ? Quels sont les atouts de notre écosystème local et sur quelles forces pouvons-nous capitaliser pour construire une communauté créative ? Avec quels partenaires pouvons-nous mutualiser ces dépenses d'investissement, ces coûts d'exploitation ? Quel modèle économique est-il le plus adapté dans notre contexte ? Autour de quel enjeu fédérateur pouvons-nous mobiliser les forces vives dont nous avons besoin ? Comment animer cette dynamique au quotidien ?

Le télétravail est une piste de réponse aux inégalités territoriales et à l'attractivité du territoire, mais qui ne saurait être suffisante. Le tiers-lieu compris dans son acception intégrale doit porter une vision économique, sociale et environnementale du territoire qui soit partagée par l'ensemble des parties prenantes. Il n'est donc pas uniquement un outil de développement économique au service du territoire, mais aussi un outil d'adaptation au changement. L'enjeu du tiers-lieu n'est pas uniquement technologique ou infrastructurel : il est profondément humain et culturel. Il participe d'un changement nécessaire et profond des organisations et des modes de travail via la collaboration, dans un monde qui se digitalise de plus en plus vite et dans lequel beaucoup d'individus et d'organisations sont en perte de repères. C'est donc aussi un outil de transformation de l'action publique que les administrations doivent absolument s'approprier pleinement.

Xavier de Mazenod

Fondateur du site Zevillage.net et co-fondateur du Tour de France du télétravail et des tiers-lieux

Nathanaël Mathieu

Co-fondateur de LBMG Worklabs et du Tour de France du télétravail et des tiers-lieux

Grégoire Epitalon

Consultant tiers-lieux - LBMG Worklabs

Références bibliographiques

Castells M. (2005), *The Network Society - from Knowledge to Policy*, Washington, DC: Johns Hopkins Center for Transatlantic Relations

Citica (2013), *Évaluation du dispositif Cybercantal Télécentres* - année 2012

Eychenne F. (2012), *Tour d'horizon des fab labs*, FING

Fasshauer I. & Laurent G. (2014), *Construire l'évaluation d'un réseau de tiers-lieux : le cas du dispositif 'Initiatives Télécentres' »*, actes de la XXIII^e conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique, STAIMS 2 : Tiers-lieux : les nouveaux lieux de l'innovation ?

Guillaud H. (2013), « Quel avenir pour les espaces publics numériques ? », internetactu.net, 22 février 2013

Neo-Nomade.com, base de données en ligne

Oldenburg R. (1996), « Our vanishing third places », *Planning Commissioners Journal*, n.25, Hiver 1996-1997.

Roland Berger Strategy Consultants (2014), *Du rattrapage à la transformation : l'aventure numérique, une chance pour la France*

Servet M. (2009), *Les bibliothèques troisième lieu*, mémoire d'étude pour le diplôme de conservateur des bibliothèques, dirigé par Yves Desrichards.

Manifeste des tiers-lieux *open source*

Yoann Duriaux
Antoine Burret

En juin 2013, la communauté francophone des Tiers-Lieux *Open Source* a lancé un appel à contribution pour créer collectivement le premier document de référence sur les tiers-lieux. Sur une plateforme en ligne dédiée, un vaste ensemble de questions ouvertes a invité les acteurs des tiers-lieux francophones (créateurs, développeurs, usagers, financeurs, etc.) à se pencher sur leur démarche. À mettre en commun les savoirs liés à cette dynamique. Ce questionnaire est parti du constat d'une très grande hétérogénéité des acteurs et de leurs zones géographiques. Les acteurs mettent en œuvre des pratiques indépendamment de leurs catégories socioprofessionnelles, de leurs modes de vie, etc.

À l'initiative du Manifeste des tiers-lieux, il y a l'engagement quotidien d'une multitude d'individus qui de la conception jusqu'à la mise en œuvre et au déploiement, avancent à l'aveugle et assument les risques que cela suppose. Et ils sont nombreux. Car dans ses réflexions, ses processus, ses histoires et dans l'épreuve de ses limites le tiers-lieu est avant tout un projet politique. Il est ici question de conscience stratégique. L'amélioration des conditions de vie des citoyens et le dépassement de crises économiques et écologiques majeures ne procède pas uniquement de la mise en place d'un artefact de plus dans la course à l'innovation. Au-delà des modes, des actions dispersées et des controverses techniques et terminologiques, l'enjeu du tiers-lieu est de reconsidérer la manière dont se pense la création de valeurs. Comment ces valeurs se créent et ce qu'elles apportent en terme d'intérêt général.

L'important n'est pas uniquement de savoir s'il y a émergence mais si ce qui émerge est bon pour nous. En faisant cohabiter localement des mondes différents et parfois contradictoires, le tiers-lieu enclenche un processus de rééquilibrage sur le territoire (territoire institué ou territoire projet). Il provoque un dialogue et des frictions, là où l'expertise clôt la discussion. Il invite à prendre possession, à faire évoluer, à explorer et à appliquer des solutions sur des problématiques jusqu'alors balisées. Qu'il soit question de gestion, de création, de production, de culture, de consommation, d'éducation, de famille, d'objets et de choses, il suggère une démarche de réappropriation de certains mécanismes sociaux. La démocratisation des technologies numériques a banalisé ce genre d'intervention. Elles trouvent dans les tiers-lieux un prolongement tangible. Ils en ont le même potentiel transformationnel, créatif, voire transgressif. C'est pour cette raison que le tiers-lieu est *tiers*. Non pas à cause d'une position d'entre-deux, mais parce qu'il ouvre sur de nouveaux champs.

Il est temps de mieux comprendre comment cette dynamique répond de manière singulière aux défis qui nous attendent et de mettre en lumière certains codes propres à cette technologie sociale.

Les réponses au questionnaire ont permis d'aboutir à la conception du Manifeste des tiers-lieux dont l'objectif est de répondre aux besoins de visibilité, lisibilité et appropriation collective sur le thème des tiers-lieux²⁰ par les territoires et leurs habitants avec la culture de l'*open source*²¹ au cœur de la démarche.

Les 10 points du Manifeste

« *Le tiers-lieu est un bien commun révélé, délimité, entretenu par et avec un collectif.* »

Collectif

mots clés : #Gens #Communautés #Cultures #IntelligenceCollective #BiensCommuns

Le tiers-lieu est une démarche collective. Bien que généralement institué par un groupe d'individus restreint et identifiable, le tiers-lieu ne peut se déployer s'il n'est pas porté par un collectif élargi qui participe, met de l'énergie et le fait vivre au quotidien. Ainsi le tiers-lieu va répondre à ses critères, à ses intérêts, à ses attentes, à ses talents. Ce collectif est généralement composé d'individus qualifiés qui ne parviennent pas à s'exprimer pleinement dans une structure organisationnelle classique. Le tiers-lieu constitue un cadre d'action pour reconfigurer un système de valeurs qui ne leur semble plus fonctionnel. Des individus se réunissent autour d'une problématique. Ils se l'approprient, recherchent et produisent des solutions. Tout un chacun peut intégrer ce collectif car il n'y a pas de barrière à l'entrée mais une conscience collective qui incite à une démarche commune.

Le tiers-lieu va ainsi évoluer en fonction des différentes oscillations du collectif comme un ensemble organique et intelligent. Si des divergences peuvent apparaître entre les individualités, les désaccords ne sont pas résolus par un consensus imposé. Dans un tiers-lieu, le collectif évolue dans une dialectique entre collaboration et démarche individuelle. Les

(20) http://movilab.org/index.php?title=D%C3%A9finition_des_Tiers_Lieux

(21) http://movilab.org/index.php?title=Comment_fabriquer_des_biens_communs_en_open_source_%3F

problèmes sont dépliés, discutés. Les interactions sont facilitées par une forme de bienveillance nécessaire à la recherche permanente de solutions. Chacun peut déployer sa volonté sans entraver les autres volontés.

Car le tiers-lieu est un bien commun. Les savoirs et les biens en sont le patrimoine dont chacun peut disposer. Mais chaque individu ne réagit pas de la même manière dans un collectif. Une attention toute particulière est ainsi portée à la préservation d'un équilibre entre contribution et rétribution. Que ce soit de manière symbolique, informationnelle ou matérielle.

La notion de collectif dépasse également le cadre du tiers-lieu par la documentation des initiatives. Une forme de cahier des charges reprenant les différentes étapes de conception des projets peut être réalisée. Ces savoirs sont ensuite mis à la disposition de tout un chacun sur une plateforme en ligne dédiée. Ils peuvent être utilisés largement et améliorés progressivement. Par ce biais, les tiers-lieux participent à la construction d'objets sociaux indifféremment de leurs territoires d'application.

Espace

« Le tiers-lieu est un cadre de confiance où des individus hétérogènes se réunissent pour travailler et explorer des solutions dans une posture de coworking. »

mots clés : #Territoires #Lieux #Capacitation #Mouvement #Innovation

Bien qu'introduite pour faire référence à une typologie d'endroits neutres dans lesquels des individus se rencontrent et interagissent de manière informelle, le terme tiers-lieu est aujourd'hui largement utilisé pour évoquer certains types de structures permettant l'apparition d'innovation.

La particularité de ces structures réside dans leurs gestions collectives et dans leurs approches transdisciplinaires. Les espaces de travail collaboratifs, les laboratoires ouverts de fabrication et tous les lieux où des individus peuvent se rencontrer et collaborer sont ainsi englobés sous le terme de tiers-lieu. Mais ces initiatives ne sont que le résultat visible d'une dynamique plus vaste. La forme sous laquelle le tiers-lieu se matérialise dépend du collectif qui le porte et du territoire qui l'accueille. En effet, au-delà d'être une structure instituée, le tiers-lieu est une manière d'articuler les différentes ressources d'un territoire afin de générer de nouvelles valeurs. Ainsi, si certaines structures se constituent

entièrement autour du tiers-lieu, il est également possible de le limiter à une portion d'un espace. Une université, une mairie, une entreprise ou tout espace délimité peut intégrer à ses composantes spécifiques un tiers-lieu. De la même manière, une pépinière d'entreprise, une co-propriété, un restaurant où même certains espaces publics peuvent se constituer comme tiers-lieu. Ils peuvent être permanents ou éphémères, il n'y a pas de limitation, à partir du moment où l'espace rend possible et entretient la notion de *tiers*.

Cela peut se faire en intégrant une interface indépendante et ouverte permettant l'interconnexion ainsi que le partage d'informations et de biens. Cette interface peut prendre la forme d'un environnement de travail. Des machines, des outils peuvent être mis à disposition, cependant le tiers-lieu ne se résume pas à son aspect matériel.

« Sur un territoire identifié, le Tiers-lieu est une interface ouverte et indépendante permettant l'interconnexion ainsi que le partage de biens et de savoirs. »

La notion de *tiers* réside dans le processus qui va permettre aux individus de s'approprier cette interface. De la mettre en mouvement. Un échange continu est à provoquer car les rencontres improbables ne peuvent se décréter. La programmation n'est pas suffisante. Il est nécessaire de générer différents flux d'interactions entre les individus, entre les espaces, entre l'intérieur et l'extérieur. En ce sens la posture d'animateur est de la responsabilité de tous, et cela même si un individu peut être désigné à ce rôle. Sans cette médiation, l'espace est une coquille vide.

Travail

mots clés : #Coworking #Télétravail #DIY #ModèlesEconomiqes #Empowerment

La notion de travail est au cœur du tiers-lieu. Si elle est centrale, c'est qu'il y a une urgence. Celle de trouver des solutions pour améliorer les conditions de vie des citoyens et dépasser les crises économiques et écologiques majeures. Des individus se réunissent pour travailler. Ils développent une activité dans un cadre de confiance, organisationnel, émotionnel et cognitif où les échanges et les discussions sont en capacité d'aboutir à une démarche de production de ces solutions. Le travail, et particulièrement le travail de création, s'envisage dans une dimension exploratoire. Le *coworking* implique une approche collective,

transversale et itérative de sa démarche. À la logique conventionnelle, rationnelle, planifiée et mécanique s'oppose ici la capacité de créer, d'imaginer, d'apprendre et de s'adapter. Les initiatives se transforment au fur et à mesure suivant une expérience chaotique, ambiguë et parfois confuse qui permet de dégager des possibles inédits et inattendus. Aux compétences techniques nécessaires à la conduite d'une initiative viennent s'ajouter des compétences sociales telles que le travail en réseau, la sérendipité ou encore la débrouille. Car une grande hétérogénéité de profils et d'intentions se côtoient dans un tiers-lieu. Cela se caractérise par une diversité de compétences, d'âges, de cultures, etc. Un ensemble conséquent de savoirs théoriques et pratiques sont ainsi réunis. Ce désenclavement des disciplines et des métiers génère une approche transdisciplinaire qui permet d'appréhender la totalité du cycle de vie d'un projet. Il devient possible, pour tout un chacun, de faire appel sur sa propre démarche, à l'économie, à la science de l'ingénieur, au droit, à la sociologie, à l'informatique, à la stratégie, au management des systèmes d'informations, à l'art, au design, à la comptabilité, à la finance, etc. Le tiers-lieu permet de mobiliser des ressources afin de faciliter le passage de l'intention à la concrétisation.

Ce rapprochement effectif entre des mondes différents et parfois contradictoires dans une dynamique de travail donne lieu à un processus d'apprentissage mutuel. La représentation intergénérationnelle, interculturelle et les niveaux d'expériences différents permettent de redéfinir sa démarche personnelle. De mettre son travail en perspective. Aussi bien sur le sens qu'il porte que sur la direction vers lequel il tend. Une manière inclusive de concevoir le travail comme un travail à soi et pour soi.

Organisation

mots clés : #Transversalité #Réseau #Agilité #ProcessusOuvert
#RetourPermanent

« Le tiers-lieu favorise l'apparition de réseaux distribués d'acteurs en préservant un équilibre permanent entre individu et collectif, entre temps de travail et temps d'échange. »

Afin de préserver la pérennité du tiers-lieu et l'efficacité de chacun, le collectif développe une forme organisationnelle spécifique. Les individualités du collectif se reconnaissent dans une démarche commune. Ils partagent des pratiques et des expériences. Ils partagent également un espace, un système d'information. De ce fait une confiance mutuelle s'installe autour de la préservation du tiers-lieu.

Un code de déontologie formel ou informel permet de respecter les singularités de chacun tout en préservant les intérêts du tout. Sur les questions de confidentialité et de propriété intellectuelle, il existe un secret des affaires inhérent aux activités au sein du tiers-lieu. Les idées, les concepts, les plans etc., ne sont pas utilisés sans consentement préalable oral ou par le biais d'une licence appropriée. Pour préserver la qualité des relations, chaque individu participe au développement des autres selon ses propres moyens, tant en service rendu qu'en tarifs préférentiels. Lorsqu'un membre rencontre un problème, des explorations sont entreprises par le collectif pour résoudre le problème. Si plusieurs membres du collectif constatent qu'ils développent en parallèle un projet similaire, une tentative de coopération est généralement proposée ou une délimitation de leurs champs d'activité respectifs.

Cet équilibre se retrouve également dans le mode de gouvernance. La gestion et le développement du tiers-lieu ainsi que la mise à jour des conditions de participation relèvent de la responsabilité de la structure juridique qui porte l'initiative. Toutefois, les membres du collectif soumettent leurs suggestions et sur certains segments co-construisent les règles. Chacun est responsable de ses actes, mais le collectif est intégré comme partie prenante dans ses activités.

Ce système organisationnel distribué se retrouve autant dans certaines communautés moyenâgeuses que dans les manières dont Internet s'est développé. Il est question de préserver un équilibre entre l'espace et le groupe de personnes associées. Entre les règles imposées et la participation de chacun. Entre responsabilité collective et responsabilité individuelle. Entre temps d'échange et temps de travail. Entre théorie et pratique. Entre travail individuel et travail collectif. Le tiers-lieu se développe ainsi. Il est capable de s'adapter, de se modifier lui-même dans un perpétuel ajustement avec la réalité. Il évolue organiquement, par l'intelligence collective.

Langage

mots clés : #Expressions #Cultures #Amazing #Village
#CommunautésApprenantes

Au niveau du langage, ce qui peut parfois ressembler à des acrobaties sémantiques permet de libérer la parole. De parler du nouveau avec des termes nouveaux. Ce vocabulaire spécifique tend parfois à être un frein à la compréhension du tiers-lieu. Il semble trop technique ou jargonneux. Il pose néanmoins des mots sur des abstractions. Il figure une réalité

effective qui s'encadre mal dans les terminologies instituées. Seule l'expérience peut donner du sens. Le tiers-lieu, par son positionnement local permet de vivre certaines de ces abstractions afin de mieux se les approprier.

« Les outils et la médiation numérique facilitent l'apparition de situation de travail collective sur la constitution un patrimoine informationnel commun. »

Comme pour toute dynamique, différents niveaux de langage cohabitent. Le vocabulaire des tiers-lieux permet à des individus venant d'univers différents de travailler sur des problématiques communes. Un espace d'ajustement entre différents niveaux de compréhension se crée. Dans cet interstice, les individus développent une sémantique propre qui répond à leurs problèmes immédiats. Un langage neutre qui n'a pas forcément vocation à dépasser le cadre des spécialistes d'un secteur. De nombreuses digressions terminologiques ou des anglicismes peuvent apparaître à ce niveau. Cependant ce langage vise à délimiter certains champs afin de développer des pratiques. Lorsque les différentes expériences et leurs fondements sont décrits, les individus présentent une approche méthodique et pratique. Ce qui se passe dans un tiers-lieu est décrit, analysé. Des patterns, des modèles, des protocoles, etc. peuvent en ressortir. Ce langage s'adresse à des praticiens ou des individus préalablement intéressés. Il vise à présenter les pratiques de manière à ce qu'elles soient lisibles et aussi reproductibles.

« Le tiers-lieu génère un langage commun et réappropriable entre des mondes différents et parfois contradictoire. »

Pour ouvrir le tiers-lieu au plus grand nombre, l'enjeu n'est pas uniquement de développer la compréhension de ce qu'est un tiers-lieu. Il s'agit également de présenter ce à quoi sert un tiers-lieu. De ce fait des techniques marketing ou journalistiques sont utilisées, des médias vidéo et audio, etc. Le langage de la communication rend simple et accessible des objets complexes. Il présente le tiers-lieu comme un service. Comme un objet dont la forme est aboutie et simple d'utilisation. C'est une solution qui répond à des problèmes identifiables. Cependant, des dissensions peuvent apparaître avec la nature originelle de l'action. Ainsi, le langage de la communication ne peut être dissocié d'une approche expérientielle. C'est par l'usage d'un tiers-lieu que se développe la compréhension des tiers-lieux.

Numérique

mots clés : #Web #Mobiquté #OpenSource #DIY #Makers

« Le tiers-lieu développe une approche intelligente de la gouvernance grâce notamment à un rapport transformationnel avec les usagers-clients et aux licences libres. »

Les technologies numériques induisent une transformation culturelle profonde et donnent aujourd'hui au tiers-lieu des caractéristiques particulières. Qu'il s'agisse de gouvernance, de mécanisme d'organisation, de gestion des informations ou de l'adaptation de solutions en service, la dimension collective du tiers-lieu est facilitée voire permise par la technologie. De la même manière, elle permet au tiers-lieu local d'intégrer une dynamique globale.

L'apparition de situation de travail collaboratif se fait sous un aspect physique dans le tiers-lieu et se prolonge au travers d'outils numériques interactifs. Chaque individu peut être relié aux mêmes familles d'outils démultipliant ainsi les possibilités de connexions. Ils échangent sur leurs pratiques, communiquent sur leurs actions et collaborent sur les projets. Ils peuvent s'informer, poser une question, y répondre, produire et diffuser de la documentation. Cet ensemble de savoirs constitue le patrimoine informationnel commun du tiers-lieu. À partir de ce patrimoine, chaque individu peut prendre ses propres décisions de manière conséquente et construire ses propres projets sur des bases solides.

Ce système s'inspire largement des plateformes Internet appelées « les forges » qui encadrent la collaboration de nombreuses personnes travaillant sur le même code. Il s'applique ici non seulement sur des savoirs techniques, mais également sur des compétences, des manières de faire, des formats et sur des bonnes pratiques. Les expériences sont documentées sous la forme de « recettes », fonctionnelles et adaptables en fonction du contexte. Chaque individu, mais aussi chaque tiers-lieu, peut partager ce qu'il fait et permettre aux autres de se le ré-approprier. Au patrimoine informationnel local s'ajoute ainsi un patrimoine informationnel commun entre toutes les initiatives, indépendamment de leurs territoires d'application. Plutôt que de « réinventer la roue » chacun dans son coin, un socle commun de savoirs est généré et consolidé. Une pratique remarquable est de ce fait accessible et reproductible localement. Grâce au support numérique, une dynamique virale autour d'objets sociaux peut se mettre en place.

Le tiers-lieu transpose les mécanismes de partage et de diffusion des savoirs propres à Internet sur le territoire. Par le tiers-lieu, l'accès aux informations est couplé à l'accès à un espace d'application. Il ne s'agit plus uniquement de savoir mais également de faire. De transformer les savoirs en action, en bas de chez soi.

Gouvernance

mots clés : #Ouvert #Libre #Licences #Règles #Organique

Le cadre structurel au travers duquel se réalisent les actions du tiers-lieu n'est pas figé. En fonction des particularités territoriales et des ambitions du collectif, il peut être de nature privée, publique ou associative. L'idée étant d'asseoir une politique d'ensemble qui facilite les adaptations au changement ainsi que les interactions entre personnes et entre organisations.

La particularité du tiers-lieu réside dans son approche intelligente de la gouvernance. Il combine ainsi plusieurs formes de rapport avec les usagers-clients. Outre un rapport transactionnel par la mise à disposition de biens et de services, le tiers-lieu développe une relation que l'on peut qualifier de transformationnelle. C'est-à-dire que le tiers-lieu donne une force de co-création à ses usagers. Ils sont associés dans le développement de la structure. Ils peuvent transformer les services du tiers-lieu, en créer de nouveaux, etc. Le tiers-lieu peut également intégrer à ses propres services, certains services développés par ses usagers-clients. Le tiers-lieu est un espace d'exploration permanente. Il est par essence évolutif et changeant. Sa gouvernance est fluide, les règles se forment *a posteriori*, dans un processus réflexif permanent.

À l'instar du numérique, l'environnement légal dans lequel évolue le tiers-lieu n'est pas encore totalement stable. Les pratiques collaboratives soulèvent de nombreuses interrogations notamment sur les questions de responsabilités, de gestion des capitaux, etc. Certaines problématiques ont cependant déjà trouvé une issue. Pour assurer la pérennité du patrimoine commun, la gestion des informations repose généralement sur les mécanismes juridiques des licences libres et sur les logiques de l'*open source*. Tout un chacun peut utiliser le patrimoine commun à la condition de citer les auteurs originels et dans le cas d'une redistribution, de partager sous la même licence. En garantissant la paternité de l'information et ce en dépit de sa libre circulation, ces licences constituent un outil de protection d'idées dans un monde numérisé et globalisé. C'est également pour ces raisons qu'est

généralement privilégiée l'utilisation de logiciels libres. Les solutions non libres et souvent gratuites se finançant grâce à l'exploitation des informations. Ces licences encadrent également la collaboration entre individus et permettent de dépasser la problématique des brevets et de la propriété. Les savoirs ou les idées intègrent un patrimoine commun. Ce sont leurs transformations formelles en produit ou service qui génèrent de la valeur économique.

Services

Mots-clés : #ModèlesEconomiqes #Coopératifs #Mutualisation #Fonctionnalité #Circularité

« Les services du tiers-lieu s'assemblent pour formaliser un environnement de consommation, de création, de production inédit et incarne ainsi une véritable culture de la transition économique. »

Les services inhérents aux modèles de financement d'un tiers-lieu sont en eux-mêmes innovants. Ils mettent à disposition du plus grand nombre un environnement de consommation, de création et de production inédit. C'est par le partage et la production de biens communs avec des individus hétérogènes que le tiers-lieu permet de générer de nouveaux services à valeurs ajoutées pour le territoire.

Le tiers-lieu propose une offre de services basique et commune à tous les tiers-lieux. L'accès à une infrastructure numérique permettant de travailler de manière mobile et dans un contexte propice aux interactions sociales et l'animation du tiers-lieu afin de mettre en relation les compétences, les ressources et les volontés de chacun au sein du collectif. Cependant, c'est la multiplication, la diversité et la modularité des services accessibles qui donnent au tiers-lieu sa spécificité. Il peut proposer au fur et à mesure ou simultanément différents modules permettant de travailler, de fabriquer, de consommer, de communiquer, d'apprendre autrement. Cette modularité induit une capacité d'adaptation. Si un service fonctionne peu ou mal, ses autres services peuvent assurer sa pérennité financière.

Des offres de formation, d'accompagnement, de conception ou de production sont également proposées, tout comme la mise à disposition d'équipement ou l'accès exclusif à un bien, qu'il s'agisse de machine ou d'espace de travail. Pour favoriser l'identification du tiers-lieu, certains privilégient une approche par secteur. L'activité est développée sur un

terrain bien identifié tel que la science, l'entrepreneuriat, l'industrie, l'écologie, l'urbanisme ou la culture, etc. Tandis que d'autres optent pour une approche trans-sectorielle afin de faire apparaître des transferts de connaissances entre individus aux compétences pouvant s'avérer complémentaires. Par les services qu'il propose, le tiers-lieu diffuse une véritable culture de la transition économique sur le territoire. Un grand nombre d'individus travaille ensemble sur des problématiques diverses. Chacun, à son échelle et notamment par sa pratique professionnelle, est concerné par des enjeux différents.

Qu'il s'agisse de développement durable, de gestion du changement, de management public, etc., la nécessité de reformuler la manière de créer de la valeur se fait ressentir. De nouveaux modèles sont ainsi partagés, assimilés et pratiqués. Fonctionnalité, collaboratif, don, circularité ou du libre, chacun de ces modèles peut être appréhendé, critiqué, amélioré et, en fonction du contexte, appliqué à sa propre initiative.

Financements

mots clés : #Collaboratif #Don #Echange #CrowdFunding
#FinancementParticipatif #ServicesPublics

« Les modèles de financement des tiers-lieux se développent entre économie traditionnelle et contributive en se basant sur des partenariats publics, privés et personnels. »

Le tiers-lieu en tant que structure organisée dispose d'un système économique particulier. Comme toute structure, son financement peut reposer sur trois piliers potentiels : le revenu issu de ses activités propres, des fonds publics et des donations privées. Le tiers-lieu déploie son activité en s'appuyant sur ces trois piliers en parallèle.

Si l'offre de services permet de générer des revenus propres, les fonds publics peuvent intervenir quant à eux de plusieurs façons. Soit ils financent la structure porteuse du tiers-lieu dans sa mise en place de l'infrastructure, soit ils financent certaines activités ou services proposés par le tiers-lieu. Ces deux approches ont des limites notamment liées à la segmentation de l'activité. Les fonds publics peuvent également être sollicités en cas de financement ou de cofinancement de projet, lorsque que celui-ci est initié par le tiers-lieu et ses partenaires et qu'il est ensuite soumis aux pouvoirs publics ou quand le tiers-lieu répond à un appel d'offre.

Les donations privées complètent les potentiels axes de financement du tiers-lieu par des organismes de soutien ou par des aides financières de proches. Les donations peuvent également être de nature matérielle par notamment la mise à disposition de mobilier, d'outils ou de machines. Enfin, les plateformes de financement participatif²² sont régulièrement sollicitées pour les phases de démarrage ou de développement.

« Le tiers-lieu est un processus exploratoire de valeurs à l'échelle humaine, sociale et économique qui vise à devenir un élément central du fonctionnement de la cité. »

Pour être appréhendé dans toutes ses potentialités, le modèle de financement du tiers-lieu se base sur un partenariat public, privé et personnel. Dans sa dimension économique, le tiers-lieu est un dispositif de création de valeur. Il incarne un paysage économique adapté aux technologies numériques et aux profondes transformations actuelles de la société. Les pouvoirs publics mais aussi les acteurs privés peuvent s'en saisir ensemble. Cela peut se faire de deux manières complémentaires : en utilisant les services du tiers-lieu et en capitalisant sur ses ressources pour co-construire des services d'utilité publique. Car pour répondre à la complexité des enjeux de notre société, les organisations et les individus doivent dépasser les barrières cognitives et travailler ensemble sur le développement de services. Les initiatives ne doivent pas être limitées à une approche ascendante ou descendante, mais venir de partout.

Prospective

mots clés : #Politiques #Transition #Actions #Savoirs #OpenSource
#SourcesOuvertes

Le tiers-lieu vise à devenir un élément central du fonctionnement de la cité. Il participe de sa repolitisation. Les grands principes défendus par les esprits les plus brillants ne sont pas que des concepts. Bien que la manière dont ils s'incarnent ne soit pas encore parfaitement stable, ce sont des faits, concrets et duplicables. Il ne tient qu'à tout un chacun de travailler à l'amélioration de ce bien commun selon ses propres moyens.

(22) Voir notamment la contribution de Vincent Ricordeau « Le crowdfunding (financement participatif) et le rôle de KissKissBankBank » au *Cahier des Entretiens Albert-Kahn* « L'économie collaborative : quels potentiels pour les territoires ? »

Le poids croissant du numérique ainsi que les enjeux économiques et écologiques ont un impact direct sur les organisations, qu'elles soient privées, publiques, associatives, nationales ou internationales. Chaque secteur est concerné par l'urgence de trouver des solutions pour reconstituer un système de valeurs viable, décent et durable. Il n'est plus possible de continuer à faire comme avant. Le tiers-lieu épanouit les nécessaires expérimentations de ces mutations à l'échelle humaine, sociétale et économique. Indépendant, il crée un socle de sens commun dans cette société en transformation.

Le tiers-lieu peut répondre aux exigences spécifiques de chaque secteur. Industrie, entrepreneuriat, finance, éducation, santé, agriculture, culture, urbanisme, etc. Approche marchande et approche non marchande comprise. Il s'agit simplement d'une autre manière de créer de la valeur. Une manière modulaire qui s'appuie sur des ressources existantes mais dispersées. Le tiers-lieu procède à un refléchage de ces ressources afin de les mettre en cohérence.

Autour du tiers-lieu, il y a une culture qui vise à considérer le savoir comme un bien commun. Des individus s'appliquent à transmettre et à rendre reproductibles leurs expériences. Ils présentent l'objet social comme d'autres présentent l'objet technique. Les recettes sont disponibles et améliorables. Et de la même manière que l'objet technique se diffuse et contribue à l'évolution de la condition humaine, l'objet social devient appréhendable par tous.

Yoann Duriaux

Co-fondateur du Tour de France du télétravail et des tiers-lieux
et auteur du Manifeste des tiers-lieux *open source*

Antoine Burret

Doctorant,
auteur du Manifeste des tiers-lieux *open source*

Deux exemples de tiers-lieux, prémices de la ville de demain

Antoine Houël
Gildas Maquaire
Sylvain Barfety

Darwin, un étonnant tiers-lieu durable à Bordeaux

Darwin est un ambitieux projet de développement durable installé au bord de la Garonne, sur la rive droite de Bordeaux, dans les anciens magasins généraux de la caserne militaire. Le Darwin Écosystème est plutôt inclassable. À la fois espace de *coworking*, pôle d'économie créative, *cluster* dédié à l'économie verte, et lieu d'incubation des cultures urbaines, Darwin est multifacettes.

Il est à « l'avant-garde » d'un écoquartier en construction et a débuté avec la réhabilitation d'un premier bâtiment début 2013 et la livraison d'un second en octobre 2013. Un premier ensemble de 9 000 m² où l'on trouve déjà des bureaux, deux espaces de *coworking*, une pépinière d'entreprises de la mairie de Bordeaux, un bar-restaurant, une épicerie bio et des commerces éco-responsables installés dans le « magasin général ».

L'espace de *coworking* affiche complet. Ici pas de *coworkers* de passage mais des résidents, mélangés à des entreprises qui occupent des espaces modulables. Une mixité volontairement choisie pour favoriser les échanges et les interactions.

Du *coworking* mais pas seulement

À ces activités économiques s'ajoutent celles portées par le fonds de dotation Darwin et de la vingtaine d'associations qu'il incube sur plus de deux hectares au sein de la Caserne : une ferme urbaine, un skate park et un bmx park indoor, un terrain de bike polo et de roller derby, des résidences d'artistes, des concerts et autres manifestations culturelles. Viendront également s'ajouter plusieurs projets sur les trois années à venir : un espace bien-être avec Zein Hammam, un écolodge d'une vingtaine de chambres et le projet emblématique des Magasins Généreux de la Caserne Niel avec une auberge de jeunesse, une fabrique artistique et culturelle (avec la Fédération Pola), des fab labs, du logement participatif, un bar panoramique, etc.

La démarche globale est sous-tendue par une approche de transition écologique et de coopération économique qui transparait dans tous les aspects de l'existant et des projets en cours.

Né en 2008, au moment de la candidature pour présenter Bordeaux comme capitale européenne de la culture, le projet Darwin est une

démarche entièrement privée incubée par le groupe Evolution, une PME bordelaise... Elle rassemble, comme nous l'a expliqué Sylvain Barfety, des investisseurs qui partagent la philosophie du projet. Des rendements raisonnables, sur le long terme dans une logique de développement durable et responsable.

Un financement privé

Sur un montant d'investissements privés de 13 M€, Darwin n'a touché que peu de subventions publiques, soit 6 % du montant total versés par la Région Aquitaine, l'Ademe et des fonds européens Feder, au titre de la rénovation écologique. La gouvernance du lieu est elle aussi innovante. Les membres de Darwin sont fédérés au sein de l'association des Darwiniens pour impliquer les collaborateurs volontaires. Ils y travaillent ensemble sur les enjeux de coopération économique, de transition écologique et d'animation du lieu.

Un projet global qui va bien au-delà du simple espace de *coworking*. Un prototype qui fera école ?

Îlink à Nantes : la maîtrise d'usage pour faire la ville ensemble

Impliquer les usagers dans l'aménagement de 22 000 m² en plein cœur de l'Île de Nantes

En 2012, une quinzaine de dirigeants d'entreprises culturelles et créatives nantaises se regroupe à l'initiative de l'agence de communication et d'événement Scopic, pour partager leur réflexion et imaginer ensemble ce que pourrait être l'économie de demain. Ils forment l'association « Une île - Écosystème d'entreprises ».

En parallèle, un groupement immobilier se constitue entre Brémond, Vinci, ADIM Ouest et Harmonie Habitat (BVAHH) pour répondre à une consultation lancée par la Société d'aménagement de la métropole Ouest Atlantique (SAMOA), dont l'objet est de concevoir et de réaliser un îlot immobilier mixte sur l'Île de Nantes à proximité des Machines de l'Île, du quartier de la Création et de l'école Aimé-Césaire. BVAHH, intéressé par l'approche du groupement d'entreprises, lui propose d'intégrer le projet afin de contribuer à la réflexion autour des futurs usages et modes de vie au sein du projet immobilier, baptisé depuis « Îlink ».

Très vite, le projet prend de l'ampleur et nécessite la mise en place en juin 2013 d'une structure dédiée, sous la forme d'îlink association. L'objectif est de créer une véritable mixité urbaine, d'animer le quartier en devenant et de développer de nouveaux modes de vie et de travail qui favorisent le vivre-ensemble. Pour cela, l'association fait le choix de développer la maîtrise d'usage du projet immobilier îlink à Nantes avec pour principales missions de :

- définir et promouvoir le projet de vie économique, social et culturel d'îlink ;
- préparer et générer une vie de quartier dans un espace encore en friche ;
- favoriser les interactions entre les différentes typologies d'occupants ;
- développer une offre d'espaces et de services adaptés et mutualisés.

De l'urbanisme participatif à l'expertise habitante

Inspirée des pratiques de l'urbanisme participatif, la maîtrise d'usage est un processus de co-conception des usagers, aux côtés de la maîtrise d'œuvre et de la maîtrise d'ouvrage. Mener une démarche de maîtrise d'usage consiste donc à reconnaître l'usager comme expert de son quotidien et à le rendre acteur du processus : c'est ce que l'on appelle l'expertise habitante.

La maîtrise d'usage peut s'appliquer à de nombreux domaines : des projets d'innovation, des projets de territoire et, comme dans le cas présent, un projet immobilier. Il s'agit d'impliquer le futur usager dans une démarche collaborative pour concevoir un espace de vie à son image. Qui peut, en effet, mieux imaginer le cadre de vie d'un futur habitant que ce futur habitant lui-même ?

Concrètement, l'association crée le lien et anime un dialogue transversal entre futurs usagers et acteurs du projet immobilier, permettant de concevoir un quartier adapté aux besoins de chacun. Entourée de l'ensemble des parties prenantes du projet, l'association a fait émerger des besoins et des idées : les services d'une conciergerie, un espace créatif et culturel, des jardins potagers, un gîte urbain, un espace de *coworking*... Ceux-ci sont étudiés, modélisés, testés, avant d'être intégrés demain dans les murs d'îlink.

La première étape a été de positionner les entreprises adhérentes de l'association « Une île - écosystème d'entreprises » dans îlink. Ce travail a abouti à l'élaboration de schémas d'occupation, d'études de flux et de l'ébauche de nouveaux services. Lors d'ateliers créatifs, les futurs occupants ont imaginé les usages qu'ils feraient de leur futur cadre de travail et de vie.

L'association poursuit la démarche en organisant des cycles de travail thématiques, et notamment :

- les modèles économiques et usages des espaces partagés d'îlink ;
- l'implication dans la vie de quartier, en fonction des générations ;
- la révélation et l'appropriation du quartier en s'appuyant sur le chantier ;
- la porosité entre espace public et espace privé.

De premiers résultats concrets et visibles

L'impact de la maîtrise d'usage dans la conception du programme immobilier îlink est réel. Celle-ci a abouti dès les premiers mois à deux grandes orientations :

Des modifications architecturales

Lors d'une des séances de travail collaboratif, alors que le groupe est réuni autour de la maquette du projet immobilier, se pose la question de l'occupation des espaces. Chacun se projette déjà dans tel ou tel îlot, avec vue sur Loire, proximité du Chronobus, ouverture sur cour, etc. Cependant, personne ne se voit vivre dans la tour de six étages avec vis-à-vis à neuf mètres. De plus la toiture entourant le premier étage semble être destinée à devenir un cendrier géant...

îlink association partage alors ce point de blocage avec la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre. La décision est prise : la tour est supprimée pour y développer des jardins partagés. Les surfaces habitables concernées sont repositionnées à divers endroits dans le programme immobilier. Un passage est par ailleurs créé entre deux îlots pour faciliter les circulations au sein du quartier. Le paysage urbain s'en trouve changé, les usagers se projettent plus facilement dans les lieux et les promoteurs conservent les surfaces habitables.

La conception de tiers-lieux et espaces partagés

Des réflexions participatives sur la façon de mieux vivre ensemble sont nées trois tiers-lieux que sont une conciergerie, un espace de *coworking* et un espace créatif et culturel, mais aussi d'autres espaces partagés : une salle partagée (salle de réunion, de réception et de détente), un gîte urbain et des jardins potagers sur les toits.

« La notion de maîtrise d'usage est née de la volonté d'impliquer l'usager dans une démarche de co-conception, en le reconnaissant comme acteur, donc comme expert de son environnement. »

- La conciergerie a pour objectif d'être un lieu d'accueil créateur de liens entre les occupants. Elle sera un point de ralliement, d'information et d'animation pour l'ensemble du quartier en offrant des services classiques, ainsi que des services à la carte.
- L'espace de *coworking* souhaite offrir des conditions de travail optimales à des travailleurs fixes ou ponctuels. Dans sa volonté de préfigurer les futurs usages du projet, îlink association a créé un espace de *coworking* en plein cœur du quartier des Olivettes, à Nantes en octobre 2013 : « La Terrasse ».
- L'espace créatif et culturel est un lieu mixte dans lequel plusieurs activités seront regroupées, tels une galerie d'art, une boutique créative, un bistro ou bien encore un espace événementiel. Une phase d'expérimentation est également en cours afin de tester ce modèle hybride et novateur.

Le projet porté par îlink Association c'est l'espoir d'une ville construite par et pour ses habitants et dans laquelle le tiers-lieu est à la fois une brique indispensable et le socle d'une animation future.

Antoine Houël et Gildas Maquaire
îlink Association

Sylvain Barfety
Projet Darwin Ecosystème

Les tiers-lieux dans les Hauts-de-Seine

Gwenaëlle Dralou

En dix ans, l'offre de tiers-lieux dans les Hauts-de-Seine s'est transformée. On a observé une diversification rapide des tiers-lieux présents sur le territoire. Pour autant, ce mouvement résultant d'initiatives publiques et privées non concertées, la couverture du territoire par des tiers-lieux n'est pas homogène.

Un département initialement très marqué par des centres d'affaires

Il y a dix ans, le département des Hauts-de-Seine était caractérisé par la forte présence des « centres d'affaires », à savoir des espaces dédiés à l'accueil d'individus pour l'exercice spécifique de leur activité professionnelle. Ainsi, Régus, Multiburo, ATEAC, Cides entre autres étaient fortement implantés, notamment autour du quartier d'affaires de La Défense et à Boulogne-Billancourt. Il est à noter cependant que les centres d'affaires ont d'eux-mêmes progressivement évolué en complétant leur offre de services par des prestations d'animation comme des petits-déjeuners entre professionnels afin de favoriser des rencontres entre leurs utilisateurs.

En 2011 et 2012 : apparition des premiers espaces de *coworking* construits autour de la notion de communauté

Un premier tournant s'amorce autour des années 2011 et 2012 avec l'éclosion d'espaces de *coworking* qui se pensent comme tels et qui se construisent autour de l'idée de communauté, autour de valeurs comme le partage, la collaboration, l'échange et la recherche d'innovation.

Des espaces de *coworking* se montent comme à Nanterre par exemple avec Jokkolabs. Un *fab lab* ouvre ses portes à Gennevilliers et plus récemment à Clichy, un espace (Intensity) mêle des espaces de bureaux classiques avec des ateliers également disponibles à la location.

Depuis 2014, on observe le développement de projets de tiers-lieux explicitement ouverts sur leur territoire d'implantation

S'ils reprennent volontiers à leur compte les valeurs de partage et d'échange des espaces de *coworking*, ces initiatives se pensent comme

de véritables projets de territoire. Le tiers-lieu devient alors un espace de passage ouvert sur la ville et son environnement local. En témoigne par exemple leur volonté d'accueillir des associations, d'y organiser des points de distributions pour des Amap, etc.

Seul le projet de Sceaux Smart a été conçu en concertation avec les habitants de la commune. Les autres projets (Casaco à Malakoff ou Bureaux et compagnie à Antony) illustrent l'apparition de tiers-lieux explicitement ouverts sur leur territoire. Cette dernière génération relève pleinement de ce que l'on appelle des « tiers-lieux » (comme défini précédemment). Pour autant, aucune de ces initiatives ne se présente encore spontanément sous cette appellation. Elles ont également en commun d'avoir reçu une aide d'une collectivité territoriale (commune, Conseil général et/ou Région Île-de-France). Cette aide dans certains cas a été de nature financière. Dans d'autres, il s'agit d'un soutien organisationnel, pour la structuration du projet ou encore d'un relais de communication pour faire connaître le lieu au public.

Il est aujourd'hui difficile de savoir si ces initiatives sont proches des collectivités, ce qui les amène par la suite à être proches de leur territoire, ou bien si à l'inverse, c'est parce qu'elles se pensent intrinsèquement comme des projets de territoire que par conséquent, elles se rapprochent des collectivités. Les dernières initiatives recensées semblent plaider pour le second scénario, mais il est encore prématuré de statuer sur ce point.

Héritage de son organisation passée, le Conseil général est en capacité de cerner les demandes en bureaux émanant des entreprises. Elle doit être renforcée aujourd'hui d'un meilleur recensement de l'offre en tiers-lieux. Encore récemment, l'organisation du Conseil général, et plus particulièrement celle de son pôle Attractivité et Emploi accueillait un service immobilier dédié, en contact avec les entreprises et les acteurs alto-séquanais de l'immobilier.

Les demandes adressées par ces entreprises au Conseil général portent alors sur :

- des locaux flexibles : dans le contexte économique actuel, les entreprises et plus particulièrement les jeunes créateurs cherchent à pouvoir s'installer rapidement, libérés des contraintes des baux commerciaux classiques, impliquant des durées de location de trois, six ou neuf ans ;
- des locaux offrant des tarifs attractifs, inférieurs aux loyers du marché immobilier privé notamment pour les jeunes entreprises ;

- des petites surfaces de bureaux : dans un premier temps, les surfaces de bureaux recherchées sont modestes, mais les locaux doivent permettre d'accompagner la croissance de l'entreprise au cours des premières années de son développement.

Ces différentes aspirations trouvent un écho particulier dans les Hauts-de-Seine du fait des spécificités du département, en particulier du fait du manque avéré de petites surfaces de bureaux. Ensuite, les loyers sur le marché immobilier privé sont parmi les plus élevés de France, même si les prix pratiqués à la location dans le département sont particulièrement hétérogènes. Enfin, même si cela joue dans une moindre mesure, de par la forte internationalisation du département, les entreprises étrangères sont plus que les autres en demande de mise en relation avec d'autres compétences locales.

Les demandes issues *des entreprises* sont par nature plus faciles à appréhender que les demandes émanant *des citoyens*, ces dernières évoluant de manière organique. C'est la raison pour laquelle le Département a besoin d'entretenir un lien étroit avec les écosystèmes innovants qui se mettent en place, parmi eux les porteurs de projet de tiers-lieux qui sont naturellement au contact des initiatives.

Gwenaëlle Dralou
Chargée de mission au pôle Attractivité et Emploi,
Conseil général des Hauts-de-Seine

Zoom sur La Défense

Marie-Célie Guillaume

Site emblématique et attractif, le quartier d'affaires de La Défense doit s'adapter aux évolutions sociétales et notamment à celle des modes d'organisation des entreprises.

Aujourd'hui il est confronté à deux problématiques :

- les temps de transports moyens des salariés évoluent à la hausse. Une enquête commanditée par Defacto et réalisée en 2013 auprès des salariés de dix grandes entreprises, a démontré logiquement une attente très forte en matière de télétravail à domicile ou en tiers-lieux ;
- les outils informatiques et technologiques accélèrent la nomadisation des travailleurs et leur capacité à emmener leur « bureau » sous le bras. La Défense accueille des dizaines de milliers de visiteurs professionnels par jour et ces derniers doivent pouvoir trouver des lieux facilement accessibles, où travailler de manière flexible avec des services de grande qualité, organiser des réunions, etc. Une offre classique de centres d'affaires (NCI, Regus, ATEAC, Multiburo) existe déjà mais ne répond que partiellement à la diversité des nouveaux besoins.

Defacto est l'établissement public qui gère et anime les espaces publics du quartier d'affaires de La Défense. Cette double compétence lui donne la légitimité et le devoir d'être proactif sur la question des services de mobilités et de coordonner les actions de l'ensemble des acteurs concernés. Il pilote ainsi avec la Chambre de commerce et d'industrie des Hauts-de-Seine le Plan de déplacement interentreprises de La Défense Seine Arche, lieu de réflexions collectives pour mutualiser les moyens et améliorer les conditions de transport et de travail des utilisateurs.

La question du télétravail est naturellement au cœur des réflexions. Ainsi Defacto a participé au Tour de France du télétravail et accueilli sur le parvis de La Défense une étape de ce tour en mai 2014 organisé par l'association « Travailler autrement ». Cet événement a permis à l'ensemble des entreprises du quartier d'affaires d'avoir accès à un tiers-lieu éphémère, à des interventions d'experts, des retours d'expériences d'entreprises développant le travail à distance.

Par ailleurs, Defacto gère des espaces susceptibles d'accueillir des lieux innovants répondant aux besoins des visiteurs, travailleurs nomades, *start-ups*. Defacto a ainsi lancé un appel à projets concernant le Belvédère un lieu idéalement placé à l'extrémité de l'esplanade de La Défense, à la sortie du métro. L'idée est de développer un concept mixte de convivialité (bar/restaurant, etc.) et de services aux entreprises (tiers-lieux, *coworking*, etc.). Pour la partie services aux entreprises, il est imaginé par exemple un accueil de salariés nomades associé à des

espaces dédiés à des *start-ups* pour leur permettre d'amorcer leur parcours résidentiel à La Défense, avant l'installation dans des locaux classiques. En effet, contrairement à d'autres territoires franciliens, voire parisiens, il n'existe pas encore à La Défense cette typologie d'offre, qui s'inscrit dans une dynamique grandissante et répond aux besoins actuels et futurs d'une partie de ses utilisateurs.

Enfin Defacto réfléchit à la question plus générale des fonctions de l'espace public piéton et de sa capacité à devenir un « salon urbain », un immense tiers-lieu ouvert, connecté, ou le mobilier réinventé permet de nouvelles formes de travail et d'échanges.

En 2015, un service gratuit de wifi public sera déployé. D'autre part, la biennale de création de mobilier urbain, permet d'expérimenter de nouveaux mobiliers qui réconcilient l'esthétique et la fonctionnalité.

Marie-Célie Guillaume
Directrice générale de Defacto

Synthèse des travaux de l'atelier « Quels tiers-lieux pour les Hauts-de-Seine ? »

Gwenaëlle Dralou
Carine Dartiguepeyrou

Le 19 septembre 2014, les Entretiens Albert-Kahn, Laboratoire d'innovation publique ont organisé un atelier de travail avec une quarantaine d'acteurs majeurs sur les tiers-lieux. Parmi eux des porteurs de projets, des collectivités territoriales, des universitaires, des entrepreneurs, organismes publics promoteurs du développement économique, etc. Cet atelier faisait suite aux conférences organisées lors de l'étape du Tour de France du télétravail à La Défense en juin 2014.

Ces travaux confirment que les nouvelles formes de tiers-lieux sont des espaces qui donnent envie de rêver, ce sont des lieux d'inspiration et d'émulation. Il existe un socle minimum de services attendus dans un tiers-lieux, notamment en termes de services techniques (financiers, juridiques), relationnels ou de sécurité. Ce qui est apparu comme essentiel, c'est la programmation des tiers-lieux. Les premières expériences de création de tiers-lieux montrent qu'il est important de laisser émerger des services grâce à une forme de co-création avec les membres de la communauté.

Voilà en résumé les briques de services essentielles dans un tiers-lieu résultat du questionnaire « Quels tiers-lieux pour les Hauts-de-Seine ? » :

Quels services professionnels peuvent être offerts ?

La qualité de l'accueil professionnel des coworkers permet de rendre l'espace attractif face aux bureaux disponibles sur le marché immobilier classique.

- . Une conciergerie
- . Un secrétariat privé
- . Un service de domiciliation
- . Un accès au THD
- . La sécurité des données informatiques
- . Du stockage numérique / coffre-fort numérique
- . De la visioconférence
- . De l'accompagnement dans les formalités juridiques et comptables
- . Des programmes de formation : codage, atelier d'écriture, MOOC...
- . Du stockage physique (archivage, entreposage)

Quel type de services à la personne peuvent être présents ?

L'offre de service à la personne mutualisés font des tiers-lieux des espaces ccopératifs faisant place à l'intelligence collective. Ils visent aussi à faire de ces espaces des lieux où la transmission de savoirs et de compétences est possible.

- . Une conciergerie
- . Un service de garderie, crèche
- . Un point relais (colis, AMAP...)
- . Des antennes de services sociaux
- . Faciliter l'hébergement d'un coworker (*couchsurfing*, AirBNB...)
- . Un service de mise en relation entre les citoyens
- . Une mise en relation étudiants/coworkers (type bourse de compétences)
- . Mise en avant d'une sélection d'entreprises et ressources locales non disponibles au sein du tiers-lieu (juridique, comptabilité...)
- . Mise à disposition d'informations enrichies sur le quartier (niveau local)
- . Accès à une plateforme de mise en avant d'opportunités commerciales
- . Créer des liens avec le Pôle Emploi

Quelles autres caractéristiques sont à envisager ?

- . La proximité du tiers-lieu du domicile des coworkers
- . L'accessibilité handicapé
- . Un lieu exemplaire en matière de dépenses énergétiques et de développement durable
- . Un système de réservation et paiement facile et pratique
- . Une liberté d'accès : plages horaires souples
- . Une tarification différente en fonction des utilisateurs (ex : public en réinsertion professionnelle)
- . L'intégration du tiers-lieu à un réseau départemental/national et même international
- . L'esthétique, l'identité du lieu

Comment animer un tiers-lieu et le rendre convivial ?

- . Disposer d'un lieu de socialisation et de convivialité
- . Importance de l'accueil et de l'écoute humaine
- . Faciliter les échanges et le partage des bonnes pratiques (ateliers thématiques...)
- . Simplifier les rencontres entre les différents acteurs (échanges inter-générationnels, échanges sans enjeux professionnels, accueil possible d'associations)
- . Disposer d'une galerie, d'un espace vitrine et y organiser des manifestations, des expositions (culturelles...)
- . Ancrer le tiers-lieu dans son environnement local, en faire un lieu de vie de la ville

Quel type d'espaces peut-on trouver dans un tiers-lieu ?

Chaque tiers-lieu est unique et la liste suivante ne saurait être exhaustive. Pour autant, certaines grandes familles d'espaces reviennent fréquemment.

Des espaces de travail

- . Des espaces de travail flexibles
- . Des espaces de travail privatifs
- . Des salles de réunion

Des espaces dédiés à la création et à l'expérimentation

- . Un média lab (formation, MOOC)
- . Un *fab lab*
- . De l'agriculture urbaine, des jardins partagés, un potager

Des espaces de convivialité et de ressourcement

- . Une cantine/cafétéria
- . Un espace de bien-être, un espace sieste/repos/couchage
- . Une bibliothèque
- . Une salle de sport, des douches

Pour quels utilisateurs ?

La diversité des utilisateurs vise à favoriser la transversalité et la richesse des échanges. Les tiers-lieux peuvent rassembler des acteurs ayant différentes pratiques du lieu.

- . Les entrepreneurs
- . Les associations
- . Les salariés des grandes entreprises
- . Les étudiants
- . Les chercheurs d'emploi ou personnes en transition professionnelle
- . Les élèves dans un cadre scolaire ou dans le cadre de leurs activités périscolaires

À la question « Quel champ d'intervention pour le Département ? », les participants de l'atelier du 19 septembre 2014 ont mis en avant un certain nombre de recommandations :

Communication

- . Mettre à disposition des outils de communication dont dispose le Conseil général des Hauts-de-Seine pour mettre en avant ces espaces :
 - . par les médias existants ;
 - . sur les événements organisés par le Conseil général des Hauts-de-Seine.
- . Sensibiliser les entreprises à l'existence des tiers-lieux, diffusion d'études spécifiques à leur attention

Fédérer les porteurs de projet de tiers-lieux

- . Repérer les projets de tiers-lieux en cours d'élaboration sur le département
- . Créer une communauté de gestionnaires de tiers-lieux/ porteurs de projets et la faire vivre (ex. : partage des données, centralisation de l'information)
- . Créer l'équivalent d'Initiatives Télécentres 77 (IT77) sur le département des Hauts-de-Seine

Création de nouveaux outils

- . Création via le Conseil général des Hauts-de-Seine d'une plateforme de réservation indiquant les disponibilités des espaces
- . Réfléchir à un lien avec l'application mobile existante de Neonomade

Offrir des infrastructures adaptées

- . L'accès au THD (s'assurer de l'accès possible au THD pour l'opérateur)
- . Créer des tiers-lieux en *open source*

Une aide sur le volet immobilier

- . Mise à disposition des locaux existants du Conseil général des Hauts-de-Seine (ex. : les collèges, des tiers-lieux dans les parcs ou les jardins)
- . Réaliser l'inventaire des sites publics et privés non utilisés qui pourraient être reconvertis en tiers-lieux
- . Tenter d'influer sur la programmation des grands projets territoriaux (cf l'appel à manifestation d'intérêt de la SNCF pour les gares du Grand Paris)

Participer directement à la vie des tiers-lieux

- . Permettre aux agents du Conseil général des Hauts-de-Seine d'utiliser les tiers-lieux (cf télé-travail)
- . Participer aux événements organisés, animer des ateliers pour les *coworkers* (ex. : aide à l'export, aide à la création d'entreprises...)
- . Mettre en place des tarifs négociés (ex. : pour les bénéficiaires du RSA ou les personnes handicapées)

Soutien financier

- . Un appel à projets spécifiquement destiné aux tiers-lieux (les projets de tiers-lieux pouvant aujourd'hui recevoir une aide financière du Conseil général des Hauts-de-Seine l'obtiennent via une subvention de l'appel à projets ESS)
- . Fléchage dans le montage des demandes de subventions européennes
- . Faciliter la découverte des tiers-lieux par certaines populations grâce à des tarifs négociés, du co-financement (ex. : les indépendants, les bénéficiaires du RSA)
- . L'équivalent du Pass Hauts-de-seine (favorisant l'accès aux loisirs des collégiens) pourrait être mis en place pour les tiers-lieux
- . Subventions accordées pour l'emploi de bénéficiaires du RSA ou de personnes handicapées

Mettre en place une veille d'information

- À destination des collectivités et des gestionnaires de tiers-lieux :
- . avoir une vision macro du maillage du territoire ;
 - . recenser l'ensemble des tiers-lieux en préparation (sous forme de géolocalisation ou de Apps) ;
 - . avoir une personne référente au Conseil général des Hauts-de-Seine ;
 - . participation éventuelle à des groupes de projets, centraliser les retours d'expérience (modalités d'occupation, ratios de coûts...).

Les attentes des participants à l'atelier vis-à-vis du Département ont donc émergées comme les suivantes :

- assurer une répartition équilibrée des tiers-lieux sur l'ensemble du département. Cela passe par la nécessité d'avoir une réflexion stratégique autour du maillage du territoire ;
- apporter un soutien à ces lieux qui produisent de l'innovation économique et sociale (plutôt que de se lancer dans la création de ses propres tiers-lieux) ;
- offrir aux entreprises (et notamment aux porteurs de projets) des solutions pour rester dans le département : aujourd'hui, n'ayant pas le réflexe de la proximité, ils sont attirés par Paris ;
- faire des tiers-lieux des espaces de montée en compétences (*d'empowerment*, *d'émancipation*) pour les publics qui en ont besoin, par exemple les bénéficiaires du RSA, les collégiens, etc.

Gwenaëlle Dralou

Chargée de mission au pôle Attractivité et Emploi
du Département des Hauts-de-Seine

Carine Dartiguepeyrou

Secrétaire générale des Entretiens Albert-Kahn

Synthèse prospective

Carine Dartiguepeyrou

À travers cette expérimentation qui a duré plusieurs mois, un certain nombre de conclusions et de conditions nécessaires pour favoriser l'émergence de tiers-lieux dans les Hauts-de-Seine et au-delà, ont émergé. Tout d'abord, l'importance de l'animation, de la programmation et de la dynamique managériale et collective de ces lieux. L'exemple de Casaco, tiers-lieu co-financé par le Conseil général des Hauts-de-Seine, qui ouvre ses portes en décembre 2014, montre le souhait d'assortir le projet d'espace de *coworking* d'une communauté qui s'est organisée et a fait le choix de créer une SCIC (société coopérative d'intérêt collectif). Deuxièmement, il ressort des travaux que l'on n'attend pas du Département des Hauts-de-Seine qu'il crée ses propres tiers-lieux, mais plutôt qu'il accompagne des initiatives de projets de tiers-lieux et facilite le déploiement de ces projets sur le territoire. Troisièmement, on attend de lui qu'il facilite les liens entre les différents types d'acteurs à la fois collectivités territoriales, porteurs de projet, entreprises foncières, travailleurs indépendants, étudiants, chercheurs d'emploi, etc. Enfin, qu'il rassemble les informations et les partage, l'expérimentation menée par le Laboratoire d'innovation publique et de ce Cahier y contribuant.

Ces tiers-lieux apparaissent une alternative à la réduction des temps de transports, au développement de nouvelles consommations collaboratives et au « travailler autrement ». Ils ne constituent pas uniquement un outil de développement économique au service du territoire, mais sont également un moyen d'adaptation au changement. John Florida, auteur du concept de « creative class » a montré que l'attractivité des villes se tisse par une alliance subtile entre la croissance économique et les nouvelles compétences caractéristiques de l'économie de la création, de la connaissance et de la communication. Avec la métamorphose numérique, c'est une mutation de la création de valeur qui est en jeu, plus axée sur de nouvelles activités riches en contenus, en échange d'informations, en innovation sociale et porteuses d'énergies créatives.

Les grandes entreprises restent encore frileuses vis-à-vis de ces lieux d'émulation et d'innovation. La faible maturité numérique des entreprises françaises par rapport aux entreprises anglaises et allemandes (Rapport Rolland Berger Consulting, 2014) ne doit pas nous faire abandonner la perspective de résilience et d'attractivité des territoires à commencer par ceux, comme le département des Hauts-de-Seine, qui offrent de nombreux atouts.

Carine Dartiguepeyrou
Secrétaire générale des Entretiens Albert-Kahn

Biographie des contributeurs

Sylvain Barfety est le directeur du développement économique du Groupe Evolution à l'origine du Darwin Ecosystème à Bordeaux. Il assure la bonne articulation des projets de développement et la structuration des partenariats publics et privés que nos convictions philosophiques se traduisent de manière durable dans nos modèles économiques.

Antoine Burret a été développeur de la Muse à Genève et aujourd'hui de la communauté des Tiers-lieux Suisse - contributeur de la méthodologie Movilab - Doctorant sociologie anthropologie Lyon 2 / Genève et auteur du Manifeste des tiers-lieux.

Carine Dartiguepeyrou, prospectiviste, secrétaire générale des Entretiens Albert-Kahn, Laboratoire d'innovation publique du Département des Hauts-de-Seine.

Gwenaëlle Dralou, est chargée de mission au pôle Attractivité et Emploi du Département des Hauts-de-Seine. Elle est, en particulier, référente sur la question des tiers-lieux pour le Département.

Yoann Duriaux, co-fondateur du Comptoir Numérique à Saint-Etienne et de la communauté francophone des Tiers-Lieux Open Source - co-initiateur de la méthodologie Movilab et auteur du Manifeste des tiers-lieux.

Grégoire Epitalon est consultant au sein de l'entreprise LBMG Worklabs. Il intervient régulièrement dans la conception d'espaces de travail innovants et sur l'élaboration de stratégies territoriales autour des tiers-lieux. Il s'intéresse également aux processus d'innovation au sein des organisations notamment via l'intraprenariat.

Marie-Célie Guillaume est directrice générale de Defacto depuis février 2014. Diplômée de l'IEP de Paris, titulaire d'un master de relations internationales délivré à Boston, Marie-Célie Guillaume a débuté sa carrière en 1993 au sein de l'agence conseil Regards international. En 1998, elle est co-fondatrice et directrice associée du cabinet Key People. À partir de 2002, elle devient conseillère en communication auprès de Patrick Devedjian au ministère des Libertés locales puis de l'Industrie. En 2007, elle est nommée directrice de cabinet du Président du Conseil général des Hauts-de-Seine. En 2012, elle crée l'agence LBP conseil en développement local, pour les entreprises et les collectivités.

Antoine Houël est le coordinateur de îlink association à Nantes. Il assure la mise en œuvre de la maîtrise d'usage dans le temps du programme immobilier îlink et la modélisation économique des différents tiers-lieux du projet. Il pilote également le programme de recherche-action visant à assurer la reproductibilité de la démarche portée par l'association en la modélisant.

Nathanaël Mathieu est le co-fondateur de l'entreprise LBMG Worklabs et du site neo-nomade.com. Consultant et conférencier, spécialiste des nouveaux modes et espaces de travail, il est par ailleurs le président de l'association Travailler Autrement à l'origine du Tour de France du télétravail et des tiers-lieux.

Xavier de Mazonod est consultant associé de la société Adverbe et éditeur du site web Zevillage.net consacré aux nouvelles formes de travail.

Les *Cahiers des Entretiens Albert-Kahn* restituent et prolongent les échanges qui se sont tenus à la maison historique d'Albert Kahn à Boulogne.

Les Entretiens Albert-Kahn organisés par le Conseil général des Hauts-de-Seine s'inscrivent dans le sillon tracé par Albert Kahn (1860-1940) et trouvent leur inspiration dans les cercles de réflexion qu'il avait encouragés.

Ils cherchent à promouvoir le décroisement et à favoriser un dialogue non partisan entre les différents acteurs (politiques, économiques, académiques, syndicalistes, associatifs, spirituels, etc.) de manière à aider les décideurs à se forger leur propre représentation du monde.

Les Entretiens Albert-Kahn mettent en avant ce qui rassemble, plus que ce qui divise, l'humanité sur notre planète. Ils abordent une variété de sujets qui concernent directement l'action publique et la gouvernance, la diversité culturelle, les solidarités et le cadre de vie.