



Synthèse des connaissances

Télétravail & Lieux de travail partagés

Le 10 octobre 2015

La transformation numérique de l'économie, les contraintes économiques et écologiques des déplacements domicile-travail, l'explosion de l'entrepreneuriat, le coût du foncier et de l'immobilier dans les grandes agglomérations transforment en profondeur le monde du travail et entraînent l'apparition de nouveaux modes de travail (travail distant - télétravail, travail collaboratif, nomadisme) et de nouveaux lieux de travail (espaces de coworking, télécentres, fablab, ...).

Terminologie et définitions

Télétravail

Le télétravail correspond à une organisation du travail qui permet d'exercer une activité professionnelle, tout ou partie de la semaine, en dehors des locaux d'une entreprise grâce aux outils de communication numériques. Il peut s'exercer à domicile et/ou à proximité, depuis un lieu de travail partagé, à temps complet ou en alternance domicile/bureau.

Selon les études, les télétravailleurs regroupent tout ou partie de trois grandes catégories :

- Le télésalarié est salarié d'une organisation. Il exerce tout ou partie de son temps à domicile ou dans un tiers-lieu.
- Le « solo » est un travailleur indépendant qui exerce à domicile ou depuis un tiers lieu.
- Les « nomades » sont des télétravailleurs salariés ou indépendants, qui pendant leurs déplacements continuent à collaborer avec leur entreprise en accédant ponctuellement à son système d'information à distance.

Cependant, en droit français, la définition du télétravail telle qu'arrêtée en 2012 est restreinte aux salariés (voir infra : Contexte légal).

Coworking

De plus en plus de fonctions sont externalisées au sein des entreprises avec pour conséquence une migration du salariat vers l'entrepreneuriat individuel, plus agile, plus réactif et dont le fonctionnement en réseau privilégie la « coopération » à la compétition. Ces nouveaux actifs indépendants, « agents autonomes » de l'économie se développent fortement avec les mutations issues de l'économie numérique (journalistes, traducteurs, développeurs, webdesigners, secrétaires, architectes, consultants, coachs etc.).

Ils ont en commun le besoin de partager des ressources (lieu de travail, connexion en très haut débit, matériel), de rompre avec l'isolement lié au travail à domicile et d'enrichir leurs compétences, leurs savoir-faire et leurs carnets d'adresses au contact de leurs pairs.

Les lieux d'échange et de coopération qu'ils partagent définissent ce que l'on nomme aujourd'hui le coworking, concept à la croisée de deux notions : le partage d'un lieu de travail et la constitution d'un réseau local de travailleurs.

Tiers-lieux

Le concept de tiers-lieu (troisième lieu) fait référence aux environnements sociaux se distinguant des deux principaux que sont la maison et le bureau. Il s'entend comme lieu complémentaire, dédié à la vie sociale de

la communauté, et se rapporte à des espaces où les individus peuvent se rencontrer, se réunir et échanger de façon informelle (Ray Oldenburg, professeur de sociologie urbaine à l'université de Pensacola en Floride, inventeur du concept dans les années 80).

Le tiers-lieu recouvre un ensemble de réalités qui vont du Coffice (Starbucks Coffee ou Mc Donald's par exemple) aux lieux d'apprentissage (bibliothèques, espaces publics numériques), en passant par les lieux publics (parcs, gares, aéroports) et les lieux spécifiquement dédiés au travail.

Tiers lieux d'activités ou lieux de travail partagés (LTP)

Cette catégorie de lieux regroupe les tiers-lieux spécifiquement dédiés au travail. Ils se caractérisent par la mise à disposition payante de l'environnement et de matériel. Les usagers y trouvent au minimum une place de travail, mais aussi, très souvent, des équipements partagés (salles de réunions, accès à haut débit, imprimante, vidéoprojecteur, visioconférence, etc.) et des services permanents ou occasionnels (animation, formation, secrétariat, etc.). Ces lieux peuvent fonctionner en propre ou être adossés à d'autres infrastructures à vocation économique (pépinière ou hôtel d'entreprise), à une mairie, une maison de services publics, une bibliothèque, etc.

Ils recouvrent différentes typologies d'espaces :

- **Les centres d'affaire.** Bien implantés dans les grandes métropoles et à proximité des gros nœuds de transport (gares, aéroport,...), les centres d'affaire mettent à disposition des salles de réunions et des bureaux équipés. Ils permettent de réunir des collaborateurs, de rencontrer des clients, d'organiser des entretiens ou de s'y installer pour une période donnée. Plusieurs réseaux existent aujourd'hui (Regus, Multiburo, Ateac, ...) et forment une offre dense et bien identifiée des professionnels. Ces centres proposent un haut niveau de service ainsi que des offres à la fois flexibles et qualitatives mais à des coûts souvent importants.
- **Les espaces de coworking** hébergent une forme d'organisation du travail qui fait à la fois référence à un espace partagé et à un regroupement de travailleurs en quête d'échanges et d'ouverture sur le territoire. Ils sont majoritairement utilisés par des créateurs d'entreprise, des indépendants et des TPE, qui travaillent de façon collaborative et forment une communauté d'utilisateurs du lieu. Depuis l'ouverture en 2008 de La Cantine à Paris, le nombre de ces espaces a fortement augmenté. On en compte aujourd'hui plus de 300 en France.
- **Les télécentres.** Le concept de télécentre n'est pas nouveau même s'il n'a pas pas connu, à ce jour en France, le développement escompté par la DATAR au début des années 2000. En dépit de cette antériorité peu encourageante et en vertu d'un contexte socio-économique actuel plus favorable au développement du télétravail, de nouvelles initiatives et de nouveaux projets de télécentres voient le jour. Ces projets s'inscrivent pour la plupart dans des logiques de réseaux et ciblent majoritairement les télésalariés.
- **Les pôles entrepreneuriaux :** De plus en plus de territoires font évoluer leurs offres immobilières traditionnelles vers des formats plus souples et flexibles qui mixent les concepts de pépinières, hôtels d'entreprises avec le coworking.
- **Les FabLabs :** Orienté production, un Fab Lab est un laboratoire de fabrication. C'est un lieu ouvert où toute personne, quelque soit son niveau de connaissance, peut venir expérimenter, apprendre ou fabriquer par elle-même tous types d'objets (prototype technique, meuble, objet artistique ou design, objet interactif, etc...) grâce à des machines et des outils mis à disposition.

Par rapport au télétravail à domicile, le tiers-lieu d'activités offre différents avantages :

- Du point de vue de l'employeur, il offre un cadre de travail sécurisé et confidentiel, il permet de mutualiser les coûts informatiques, d'optimiser la facture immobilière. Par ailleurs, il permet d'étendre le télétravail aux salariés qui n'ont pas un logement adapté au travail à domicile.
- Pour le travailleur, il permet de maintenir du lien social, de bien séparer vie professionnelle et vie personnelle, d'accéder à des services annexes.

Pour la collectivité, en agrégeant les acteurs économiques locaux attirés par la flexibilité des offres immobilières, les services mutualisés et la mise en réseau, les lieux de travail partagés viennent renforcer les politiques de soutien à l'entrepreneuriat. Ils permettent aussi aux collectivités de repérer et d'engager des échanges avec des acteurs économiques indépendants, souvent mal identifiés et méconnus. En soutenant les échanges de compétences, d'idées, de savoir-faire via la rencontre et l'organisation régulière d'événements, ces lieux constituent des vecteurs favorables à l'émergence d'innovation et de projets locaux.

Contexte légal du télétravail

La loi Warsmann de mars 2012 a fait entrer le télétravail dans le code du travail et a contribué à lever le flou juridique entourant jusqu'alors le concept. Désormais : « *Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur, est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire, en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci. Le télétravailleur désigne toute personne salariée de l'entreprise qui effectue soit dès l'embauche, soit ultérieurement, du télétravail tel que défini au premier alinéa* » (art L. 1222-9 du code du travail).

Plusieurs conditions caractérisent dès lors le télétravail :

- le télétravailleur doit avoir le **statut de salarié**,
- il doit impérativement **utiliser les technologies de l'information et de la communication**,
- le travail qu'il effectue hors des locaux de l'entreprise doit pouvoir être exécuté aussi en interne,
- les modalités d'exécution du travail doivent être **régulières**.

Cette définition fait suite à une série de textes et d'accords sur le sujet :

- L'accord-cadre européen sur le télétravail du 16 juillet 2002 qui liste les droits et les devoirs de l'employeur et du salarié dans le cadre du télétravail ;
- l'accord national Interprofessionnel (ANI) du 19 juillet 2005 qui transpose et précise l'accord-cadre européen et qui a été étendu par un arrêté du 30 mai 2006.

En vertu du texte européen, l'employeur a l'obligation d'informer le télétravailleur des conditions du contrat et du travail à réaliser, de fournir la possibilité au télétravailleur de rencontrer régulièrement ses collègues, de couvrir les coûts directement causés par le travail, de fournir un service approprié d'appui technique et d'équipement.

Quant au télétravailleur, il doit gérer l'organisation de son temps de travail et prendre soin des équipements qui lui sont confiés.

Le caractère doublement volontaire du télétravail (dans le chef de l'entreprise et celui du salarié) a été réaffirmé à plusieurs reprises par la Cour de cassation. Le salarié doit être demandeur et l'entreprise n'est

en rien obligée de conclure un accord pour mettre en place le télétravail.

La loi Warsmann laisse une large place à la négociation collective pour les modalités pratiques d'organisation du travail. Si le contrat de télétravail s'exécute dans le cadre d'un accord collectif, l'entreprise peut choisir d'appliquer directement les dispositions de l'ANI de juillet 2005, lequel contient de nombreuses dispositions obligatoires. La mise-en-œuvre d'un accord d'entreprise est d'ailleurs un processus qui peut prendre du temps (négociation des conditions et modalités, phase d'expérimentation, etc.).

En tant que mode d'organisation du travail, le télétravail est également réversible et quand un salarié déjà présent dans l'entreprise passe au télétravail, il faut obligatoirement prévoir une période d'adaptation au cours de laquelle le salarié ou l'employeur pourra mettre fin au télétravail moyennant un délai de prévenance.

L'ANI de 2005 prévoit également une formation préalable du télétravailleur ainsi qu'un droit au repentir de la part du télétravailleur qui doit être organisé dans le contrat de travail. La loi n'instaure qu'une priorité pour la reprise d'un poste sans télétravail correspondant aux qualifications et aux compétences professionnelles du salarié.

Par ailleurs, les conditions d'exercice, de sécurité et d'évaluation de l'activité du télétravailleur sont également encadrées par des dispositions légales. Néanmoins, comme le fait remarquer la Caisse des Dépôts dans son guide « Télécentres et Tiers-Lieux », certaines modalités de mise en œuvre du télétravail aujourd'hui définies dans les accords d'entreprises pourraient nécessiter à terme une adaptation du cadre juridique pour faciliter le développement du télétravail. Sont prises à titre d'exemples :

- la protection des données personnelles manipulées par les télétravailleurs, dont la responsabilité incombe à l'employeur conformément aux prescriptions de la CNIL,
- la précision des règles de responsabilités lors d'un accident du travail en télétravail,
- les barèmes et les modalités de prise en charge d'un certain nombre de postes de coûts (exemple : équipements de travail et appui technique, abonnements internet, électricité...),
- etc.

Depuis 2012, les accords de télétravail dans les entreprises et les administrations françaises se sont multipliés : INPI, CNAV, Caisse des Dépôts, Atos, Air France, Alcatel, HSBC, Canal Plus, L'Oréal, Michelin, Renault, Axa, Orange, SFR, etc. La majorité des entreprises du CAC40 ont désormais une politique de télétravail.

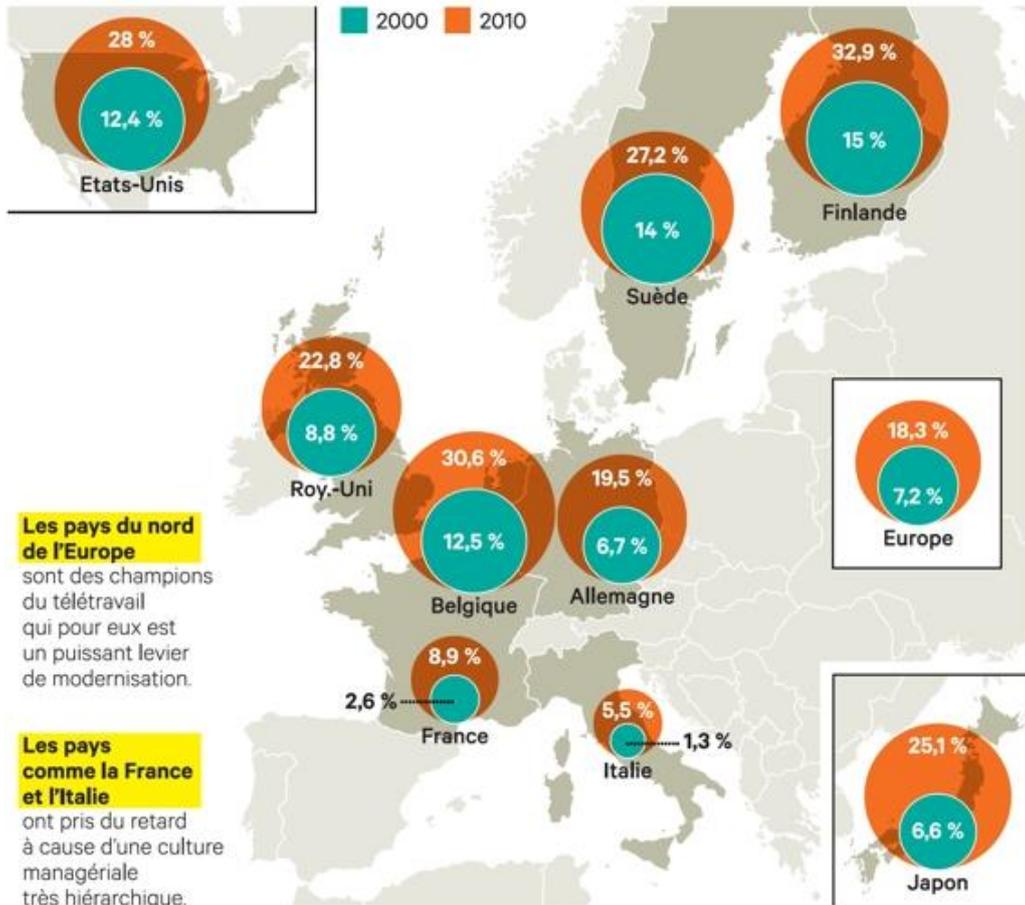
Attention, le télétravail des agents publics et des travailleurs indépendants relève de cadres juridiques distincts de celui des salariés. La loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 prévoit le recours au télétravail dans la fonction publique. Un agent public, titulaire ou contractuel, de la fonction publique d'état, territoriale ou hospitalière peut exercer ses fonctions dans le cadre du télétravail. Cette possibilité est accordée par le chef de service à la demande de l'agent public. Il peut y être mis fin à tout moment sous réserve d'un délai de prévenance. L'agent public bénéficie des mêmes droits que celui qui exerce ses fonctions dans les locaux de son administration. Un décret en cours de discussion à l'automne 2015 doit préciser ces différents points.

Le télétravail peut être également exercé à titre indépendant et relève alors du régime juridique général des travailleurs indépendants.

Annoncé depuis 30 ans comme le mode d'organisation de demain, force est de constater que le développement du télétravail est inégal au sein des pays européens, la France étant en retard par rapport aux pays du Nord.

Les pays d'Europe du Nord comptent davantage de télétravailleurs

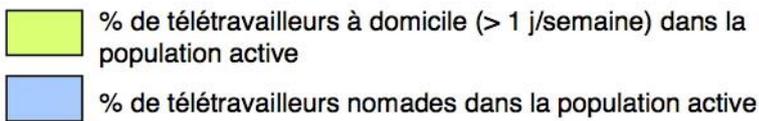
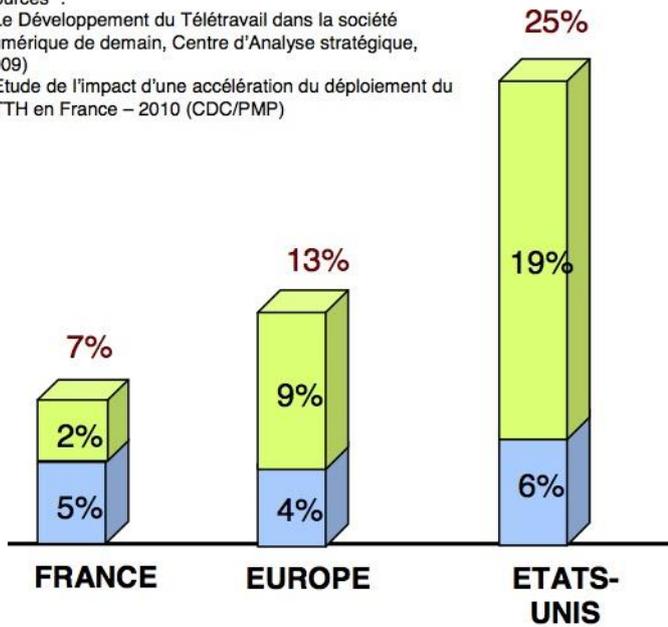
Estimation de la population salariée pratiquant le télétravail (plus de 8 heures par mois), en % de la population active



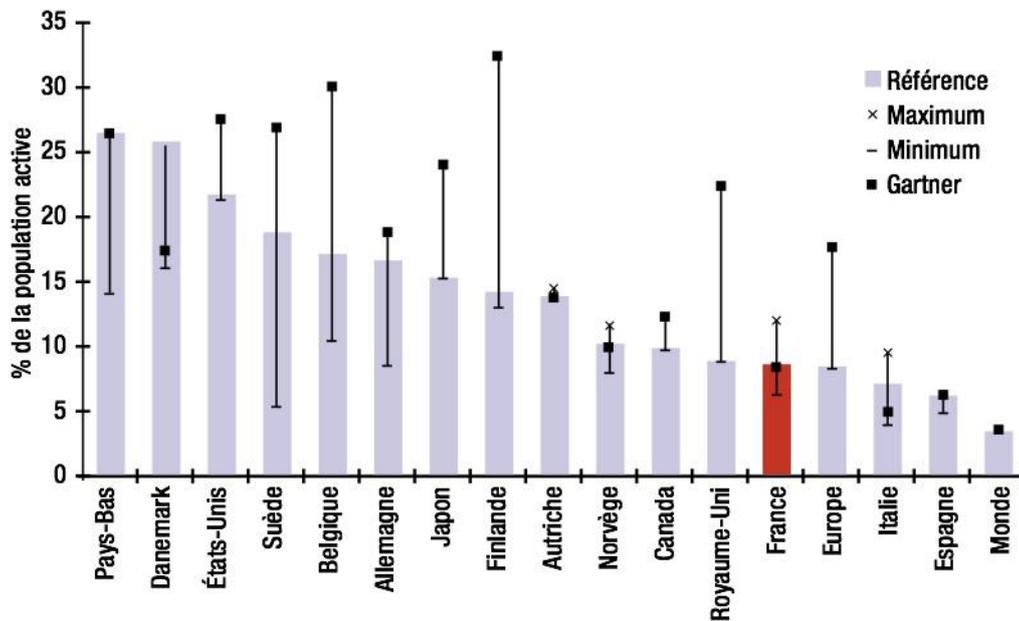
Sources :

- Le Développement du Télétravail dans la société numérique de demain, Centre d'Analyse stratégique, 2009)

- Etude de l'impact d'une accélération du déploiement du FTTH en France – 2010 (CDC/PMP)



Part de la population active en télétravail (Caisse des dépôts – 2011)



Diffusion du télétravail dans les pays de l'OCDE (Source : Instituts nationaux repris par les Missions économiques, Gartner, analyse CAS)

En 2004, une étude de la DARES évaluait à 2 % la proportion de salariés français pratiquant le télétravail. En 2012, cette proportion était évaluée à 12,4% par le Ministère de l'Économie, des Finances et du Commerce extérieur (étude Greenworking concernant un panel de grandes entreprises). Les travaux réalisés par LBMG

dans le cadre du tour de France du télétravail entamé en 2012 évaluent le nombre d'actifs pratiquant le télétravail à domicile ou de façon nomade à 16,7%. Par ailleurs, plus de la moitié des entreprises du CAC40 disposent d'un Accord de Télétravail. Une dynamique forte semble donc à l'œuvre. Cependant, si l'on s'en tient à la définition juridique du télétravail tel que le prévoit la loi Warsmann de 2012, à savoir un salarié et un encadrement juridique de la pratique, le taux de télétravailleurs français doit être très nettement inférieur à 10%

Au niveau des PME, une enquête réalisée en 2014 par OpinionWay auprès d'un échantillon de 1010 entreprises de 0 à 49 salariés démontre que 80% des entreprises de 10 à 49 salariés font de la réduction et l'optimisation des coûts de fonctionnement une priorité pour développer la rentabilité de leur activité. Entre autres leviers, le télétravail intéresse 68% des entreprises interrogées.

Le télétravail : avantages et freins

Les avantages

Les avantages du télétravail sont nombreux et intéressent tout autant l'individu que l'entreprise et la société dans son ensemble.

Sur le plan individuel il permet de mieux concilier les contraintes imposées par le travail avec la vie privée. Il permet aussi de limiter ses déplacements et par conséquent de réaliser des économies et réduire ses émissions de CO2. Le télétravailleur est par ailleurs plus efficace car il ne perd pas son temps dans les trajets, il est moins fatigué et moins stressé. Le télétravail favorise sa concentration et son autonomie.

Du point de vue de l'entreprise, le télétravailleur est non seulement plus efficace (gains de productivité) mais sa motivation est plus grande et ses absences moins fréquentes. Le télétravail est aussi un atout pour l'entreprise qui veut attirer de nouveaux talents, tout comme un levier pour penser différemment ses charges et ses surfaces immobilières.

En contribuant au développement des activités en milieu rural ou encore en facilitant l'accès à l'emploi des personnes handicapées, le télétravail répond véritablement à des enjeux de développement durable.

Selon l'étude Citrix de 2014, plus de 80% des télétravailleurs français déclarent que cela leur permet de travailler à leur propre rythme, leur assure un meilleur équilibre de leur vie privée / vie professionnelle, leur permet d'organiser leur journée autour d'autres engagements et d'accomplir plus de tâches en perdant moins de temps dans les transports.

La Caisse des Dépôts publiait en mars 2014 une étude visant à évaluer les externalités du télétravail. Sans surprise, les impacts évalués pour le télétravailleurs sont importants : 80 minutes gagnées par journée sur le temps de transport dont 35 réinvesties dans la vie professionnelle, 124 euros de gain de pouvoir d'achat mensuel, 73% des individus perçoivent une réduction du stress, 60% une amélioration de leur santé. Les impacts mesurés pour l'entreprise sont également significatifs: 13% d'augmentation de la production, 30% d'absentéisme en moins par télétravailleur et par an.

Les freins

Le présentisme, la peur de l'isolement et/ou de la mise à l'écart, la résistance des managers (peur du changement, difficulté à basculer à un management en mode de projet et à distance), la nécessaire mise à niveau des équipements et des technologies, des incertitudes (aujourd'hui tout ou partie levées) quant au cadre juridique, le manque de notoriété de ces nouveaux modes d'organisation et un manque de visibilité

sur la réalité des gains qui en découlent sont les principaux freins identifiés auprès des organisations publiques et privées.

Malgré ses avantages, les entreprises ne sont pas encore totalement convaincues par les bénéfices du télétravail et reculent devant une démarche qui semble lourde et risquée sur le plan social et managérial. Mais la situation évolue aujourd'hui très favorablement avec la conjonction de plusieurs facteurs : La généralisation des usages et des supports numériques, les fortes attentes des salariés autour du bien-être au travail, l'amélioration de la qualité de vie, l'explosion durable du coût des carburants et de l'énergie, le coût des charges fixes des entreprises et le développement des préoccupations environnementales, l'intégration des nouvelles générations sur le marché de l'emploi,

Du point de vue des salariés, le télétravail peut entraîner un sentiment d'isolement vis-à-vis des collègues et de l'employeur, des difficultés à cloisonner sphère professionnelle et vie familiale ou encore des conflits d'usages du domicile (le recours à un lieu de travail partagé constitue alors une alternative pertinente entre bureau et domicile).

Enjeux et impacts pour les collectivités

Au-delà des avantages cités plus haut, les enjeux pour une collectivité qui souhaite développer une politique en faveur du télétravail sont nombreux :

- attirer de nouvelles populations et relocaliser les actifs;
- développer l'économie locale et soutenir l'entrepreneuriat;
- améliorer l'attractivité territoriale et la qualité de vie;
- agir sur les problématiques de mobilité et de transition énergétique;

Outre le développement économique (soutien de l'entrepreneuriat et de l'innovation, compétitivité des entreprises), le déploiement de tiers-lieux peut également être un outil des politiques et des stratégies de cohésion et de récréation du lien social, d'aménagement du territoire, de revitalisation des zones d'habitat et du commerce de proximité, d'accessibilité aux services, etc.

L'étude précitée de la Caisse des dépôts (mars 2014) identifie pour les collectivités des externalités positives importantes à l'horizon 2025, dans un scénario de développement du télétravail tendanciel et « au fil de l'eau ». D'une part, une commune qui comporte un télécentre verra en moyenne sa population augmenter de 56 habitants supplémentaires et d'autre part, la relocalisation des télétravailleurs dans les télécentres attirera de l'emploi dans les domaines des commerces de proximité et des services à hauteur de 9 emplois (directs et indirects) par commune ayant un télécentre.

Au total, près de 57 000 € supplémentaires seront dépensés par an dans les commerces et services de la commune. Enfin, les recettes fiscales (taxe d'habitation, taxe foncière et CFE) d'une commune ayant un télécentre seront augmentées de 50 000 € par an.

Au niveau national pour 2025, on atteindrait une diminution de 0,3% de l'ensemble des déplacements quotidiens en Ile-de-France (hors la marche) et une diminution des distances parcourues par les voitures de 1,1% sur l'ensemble du trafic domicile-travail réalisé hors Ile-de-France.

Les gains économiques associés aux transports se décomposeront de la façon suivante :

- Externalités collectives tangibles : 60 M€/an (Economies sur le coût de maintenance des routes, de

- construction des parkings, etc.) ;
- Externalités collectives monétarisées: 100 M€/an (Réduction des accidents, de la pollution, de la décongestion routière, etc.) ;
- Gains individuels monétarisés : 276 M€/an (Gain de temps des individus).

Ce sont donc près de 440 M€ qui seront économisés chaque année, grâce à la suppression de ces déplacements (répartis pour 2/3 en Ile-de-France). Toutefois, la grande partie de ces économies est composée de gains monétarisés, la valorisation des gains de temps pour l'individu pesant pour la moitié des économies.

Avec la réduction de l'absentéisme, qui entraîne une diminution des coûts de santé pour la collectivité (sécurité sociale et mutuelles) évaluée à près de 46 M€ par an, ce sont donc au total, en 2025, près de 500 M€ économisés chaque année par la collectivité nationale, pour « seulement » 1,5% des actifs en télécentres.

Conditions de réussite et modalités de déploiement

Le principal prérequis d'une politique publique en faveur du télétravail est technique : les territoires doivent être connectés ! Accéder au haut-débit (HD) et au très haut-débit (THD) peut nécessiter des investissements importants.

En matière de développement de tiers-lieux, il est primordial que « la communauté précède le lieu », il s'agit de vérifier qu'une demande existe avant d'investir dans l'aménagement d'espaces.

Au cours des années 2000, sous l'impulsion de la DATAR et de ses appels à projets « télécentres et téléactivités », de nombreux territoires ont développé des lieux de travail partagés en pensant qu'il était suffisant de créer l'offre – souvent le bâti - pour susciter la demande. Beaucoup ont connu des échecs et peu ont réussi à faire émerger une vraie dynamique territoriale autour du télétravail.

Si le contexte est aujourd'hui beaucoup plus favorable (généralisation des équipements et des usages numériques, transformation du travail et de l'entreprise, nouvelles aspirations, apparition des espaces de coworking et autres fablabs...), l'opportunité de créer un lieu sur un territoire doit être préalablement validée et sa faisabilité évaluée en articulation avec d'éventuelles activités ou services connexes.

Le processus préalable à la création d'un lieu de travail partagé sur un territoire doit par conséquent embarquer les étapes suivantes :

- La communication afin de porter le projet à la connaissance des acteurs locaux et de mobiliser les utilisateurs potentiels dans la co-construction du projet. Rappelons que l'une des conditions du succès réside dans la préexistence d'un collectif d'utilisateurs. C'est cette « cellule souche » (groupe d'actifs mobilisés par la création d'un lieu sur leur territoire) qui va permettre à la communauté fédérée autour du lieu de grossir, attirant d'autres acteurs économiques qui vont venir s'agréger autour de cette démarche. C'est souvent la condition essentielle à la création d'un lieu vivant et viable économiquement sur le long terme.
- L'évaluation du potentiel afin de définir combien d'actifs salariés ou indépendants sont susceptibles d'avoir recours au lieu au sein de la commune ou de l'intercommunalité concernée.
- Le recueil des attentes des utilisateurs potentiels, voire la co-définition avec les parties prenantes des infrastructures et des services à mettre en œuvre (offre de services, conditions d'accueil et d'animation du lieu, tarification, autres services adossés au lieu de travail partagé...).

- L'étude des conditions de faisabilité du lieu (business model, montage juridique, modes de gestion et de gouvernance, etc.)

Les opérateurs privés potentiellement associables à ce type de démarche sont aujourd'hui nombreux et sur des positionnements divers, offrant de vraies opportunités aux territoires. L'attraction de ceux-ci nécessite cependant de créer les conditions favorables à leurs investissements.

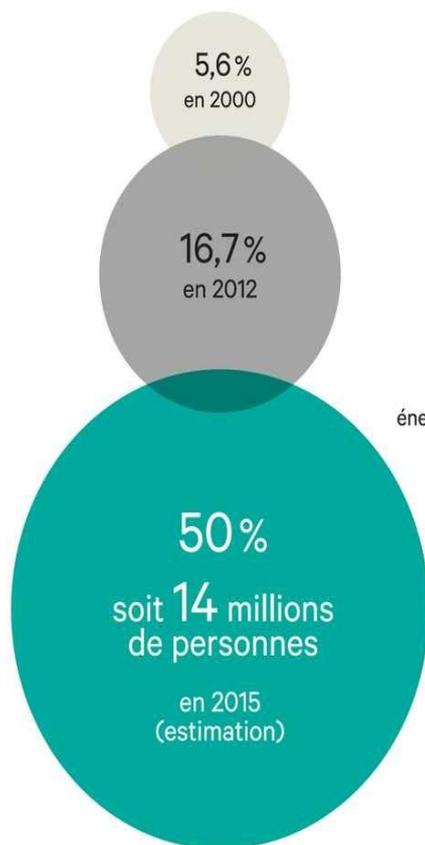
Il est également important que l'offre de tiers-lieux soit lisible, cohérente, adaptée et attractive.

Sachant que le télétravail est dans les faits inégalement réparti en fonction des secteurs économiques (les métiers de l'information et de la communication sont les principaux concernés), la collectivité ne devrait-elle pas également porter une attention particulière à sa diffusion la plus large possible ?

Enfin, du point de vue de l'entreprise, le développement du télétravail et de manière générale des nouvelles formes de travail doit être soutenu par des changements culturels et organisationnels (management participatif, travail collaboratif, confiance, etc.).

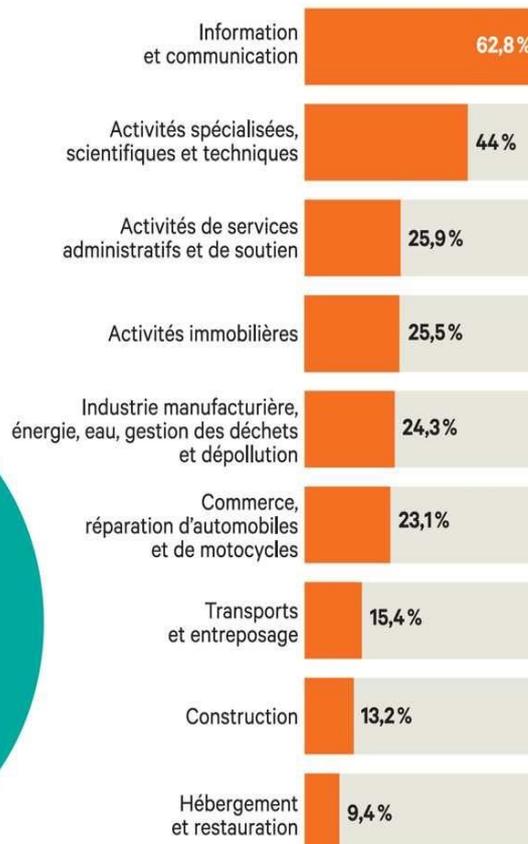
Un développement significatif...

Pourcentage de télétravailleurs parmi les actifs



... inégalement réparti selon les secteurs

En % de recours au télétravail par secteur



* LES ÉCHOS * / SOURCES : INSEE, CAS

L'émergence des LTP en milieu urbain, péri-urbain ou rural repose sur des modèles très différents, répondant à des contextes de « marché » eux aussi variés. Les modèles économique-financiers sont donc à adapter en conséquence.

Plus le potentiel d'utilisateurs s'avère faible, plus les leviers se trouveront autour de la mutualisation : des espaces, des ressources humaines affectées à l'accueil, la gestion et l'animation du lieu, des équipements.

Des opérations purement publiques, à l'instar du Pays de Murat, intégrées dans des ensembles plus vastes (Maison des services publics et siège de la Communauté de communes) peuvent être une solution. Elles permettent de mutualiser les moyens consacrés à l'aménagement et à l'exploitation du lieu (personnel d'accueil unique notamment).

La communauté de communes Arcade dans le Haut-Jura a quant à elle, opté pour un montage partenarial public-privé avec la société la Cordée, partenariat qui prévoit la mise à disposition d'un lieu et le soutien au démarrage du projet par la communauté, l'opérateur privé s'occupant d'opérer l'espace. Ces solutions innovantes permettent de s'appuyer sur un expert pour l'exploitation du lieu, et à la collectivité de ne s'engager que sur des logiques d'investissement.

Dans des contextes plus favorables, où l'impulsion publique n'est pas forcément nécessaire, les collectivités jouent plus un rôle de fédération des initiatives individuelles, de communication autour de l'offre afin que les utilisateurs puissent accéder à une variété d'offres de manière aisée, autour de la logique de réseaux de lieux de travail partagés (voir ci-après).

L'apparition de nouveaux investisseurs a permis d'inventer de nouveaux modèles. La multiplication des lieux de travail partagés à l'échelle mondiale a favorisé l'émergence de différents projets d'entreprises dont la vocation est d'ouvrir ces espaces et surtout les gérer et les animer.

Il s'agit d'une part de start-up spécialisées sur ce créneau, à l'instar de la Cordée, née à Lyon et qui propose aujourd'hui une demi-douzaine de lieux sur Lyon mais aussi à Paris, Annecy et dans le Haut-Jura. D'autres acteurs, positionnés sur des offres similaires, apparaissent à Paris (Mutinerie, Start-way, ...), Genève (Les Voisins) ou ailleurs. Ces acteurs travaillent sur des surfaces relativement modestes (de 100 à 500 m²) autour de modèles très orientés coworking.

D'autre part, les grands acteurs de l'immobilier économique traditionnel se positionnent sur ce nouveau marché. C'est le cas de Regus qui a monté un consortium avec la Caisse des Dépôts et Orange pour développer l'offre Stop & Work, dont la 1^{ère} réalisation a vu le jour à Fontainebleau, de Multiburo avec son offre le Spot, de Nexity (Blue Office), de Bouygues immobilier (Nextdoor), ... Ces acteurs se positionnent sur des surfaces plus importantes (700 à 4000 m²).

Enfin, des acteurs internationaux arrivent progressivement en Europe. C'est le cas de WeWork, start-up américaine, qui, après un développement très rapide dans quelques grandes métropoles américaines, arrive aujourd'hui sur notre continent (implantations à Londres et Amsterdam).

Ces différentes offres, très variées en termes de positionnement et de montages juridico-financiers, peuvent constituer des pistes privilégiées pour les acteurs publics qui souhaiteraient favoriser l'émergence de lieux de travail partagés sans pour autant les opérer.

Des lieux au réseau de lieux

Différents territoires (Aquitaine, Ile de France, Région Basse-Normandie, Grand-Genève, etc.) réfléchissent et impulsent des dynamiques visant à fédérer les initiatives à l'échelle de leurs territoires.

Alors que le lieu de travail partagé favorise localement le dynamisme de l'entrepreneuriat local, met à disposition des ressources pour l'accès à des connexions très haut débit et à d'autres services mutualisés, le réseau de lieux peut permettre d'envisager d'autres impacts, encore plus ambitieux.

En premier lieu sur la mobilité. A l'échelle d'une agglomération, un réseau de lieux de travail partagés, sous réserve qu'il maille territorialement le territoire au plus près des lieux d'habitation, peut constituer une alternative aux déplacements quotidiens domicile-travail. C'est le pari du Grand Genève. Ce territoire est fortement marqué par la concentration de l'emploi sur le centre de l'agglomération entraînant une résidentialisation grandissante de ses territoires périphériques. En favorisant l'émergence d'un réseau de 150 à 200 lieux de travail partagés à l'horizon 2025, le Grand Genève envisage des impacts majeurs puisque les scénarii réalisés espèrent une suppression de 6% des déplacements avec tous les effets positifs induits (qualité de vie, baisse des nuisances environnementales, économiques et sociales liés à ces déplacements, redynamisation des territoires résidentiels, ...).

Cela peut ensuite constituer des outils d'aménagement du territoire, permettant de rééquilibrer les bases économiques des territoires entre zones denses et zones périphériques ou rurales et lutter contre les effets de la résidentialisation.

Cela crée aussi des lieux d'animation locale favorisant le vivre ensemble et la construction de projets locaux.

Cela constitue enfin des lieux ressources pour l'accès au très haut débit sur des zones mal desservies et à des équipements de pointe (impression 3D par exemple).

C'est enfin un levier pour créer la ville intelligente de demain, qui modifie les mobilités et appuie la transition énergétique, anticipe les transformations du travail à venir, favorise l'innovation et le lien social, rééquilibre les bases économiques des territoires. Cela peut ainsi constituer un outil de marketing territorial favorisant l'image et la modernité du territoire, attirant les talents et les investisseurs.

Exemples

L'espace de coworking la Cordée à Morez (Haut Jura, Communauté de communes Arcade)

La Cordée Morez est née dans le prolongement d'une étude d'opportunité réalisée à l'échelle du Parc naturel régional du Haut-Jura. Ocalia, AMO du Parc, démontrait qu'il existait un potentiel modeste mais réel autour de la ville de Morez, par ailleurs en quête de projets innovants pour répondre à un contexte socio-économique difficile (déclin des filières industrielles traditionnelles, notamment l'industrie lunettière). Séduit par le modèle de la Cordée (visitée dans le cadre de l'étude d'opportunités), le Président de la Communauté de Communes amorçait un partenariat avec l'opérateur privé. Ouverte depuis un peu plus d'un an, la cordée Morez compte aujourd'hui une trentaine de membres.

Stop & Work à Fontainebleau

Né du partenariat entre la communauté de communes et le consortium Regus, Orange, Caisse des Dépôts, sous la forme d'une DSP, cet espace a ouvert ses portes en 2014, à un emplacement stratégique, à proximité de l'autoroute A6, à 50 kms au sud de Paris. Cet espace propose 22 postes de travail en coworking et 22 bureaux, ainsi qu'une offre de services variés : visio-conférence, fibre

optique, salles de réunion, ... ainsi qu'un programme d'animations et la pépinière du Pays de Fontainebleau.

La politique d'accueil de Murat

La communauté de communes du Pays de Murat a initié une politique d'accueil d'indépendants et de télétravailleurs en 2008. Ce dispositif a ensuite été complété par la création d'un télécentre (10 bureaux privatifs), puis d'un coworking dans le cadre du réaménagement du siège de la communauté qui embarque aussi la maison des services. Ces lieux sont opérés en régie directe par l'intercommunalité qui mutualise ainsi les espaces, l'accueil, l'animation, des équipements communs comme des salles de réunion, un système de visio-conférence, une salle multimédia de 8 postes pour les formations, ... Une évaluation a permis de mesurer que l'accueil de ces acteurs économiques et de leurs familles permettait aujourd'hui de générer 500000 euros par an de revenus pour le territoire.

Le réseau de lieux de travail partagés du Grand Genève

Un programme Interreg de coopération Franco-suisse, monté en partenariat avec l'ensemble des collectivités locales suisses et françaises qui compose le territoire binational du Grand Genève mais aussi la Caisse des Dépôts et Consignations, la CCI de Genève, ... a permis de démontrer les impacts majeurs que pouvait avoir la création d'un réseau de lieux de travail partagé sur le Grand Genève. L'objectif est aujourd'hui de faire émerger le premier réseau métropolitain de lieux de travail partagés au monde qui s'appuierait sur un réseau de 150 à 200 lieux à l'horizon 2025.

Données de cadrage

Généralités

- [Historique du télétravail](#) (ORT Toulouse)
- [Petit manuel du bien-être du télétravailleur](#) : conseils ergonomiques pour le travail sur ordinateur - ouvrage de Nicole Turbé-Suetens avril 2011

Aspects juridiques

- [Accord-cadre européen sur le télétravail du 16 juillet 2002](#)
- [Recommandation « Le télétravail en France »](#) du Forum des droits sur l'internet (FDI décembre 2004)
- [Accord interprofessionnel français du 19 juillet 2005](#)
- [Arrêté du 30 mai 2006 portant extension de l'accord national du 19 juillet 2005](#)
- [Loi de mars 2012 introduisant le télétravail dans le droit du travail](#)
- [Le télétravail dans la fonction publique \(loi Sauvadet 2015\)](#)

Rapports, études

- [Le télétravail en France](#) (Forum des droits sur l'internet - décembre 2004)
- [Petit manuel du télétravailleur](#) (Nicole Turbé-Suetens, Xavier de Mazenod juillet 2006)
- [Le télétravail : aspects réglementaires et évolutions des conditions de travail](#) (Yves Lasfargue - Obergo - octobre 2006)
- [Du télétravail au travail mobile : un enjeu de modernisation de l'économie française](#)(Pierre Morel A l'Huissier novembre 2006)
- [Télétravail, travail nomade : le territoire et les territorialités face aux nouvelles flexibilités spatio-temporelles du travail et de la production](#) (Cybergéo - réactualisé en juin 2007)
- [Télétravail & Collectivités : un nouvel enjeu socio-économique](#) (Ambitions Sud International mai 2008)
- [27 pistes de travail ouvertes à la concertation pour préparer le plan de développement de l'économie numérique](#) (Eric Besson mai 2008)
- [Télétravail, les clefs de la réussite](#) (Cyril Slucki / réseau Cyberworkers, décembre 2008)
- [Rapport TIC et Développement durable](#) réalisé par le Conseil général de l'environnement et du développement durable (décembre 2008)
- [Aménagement numérique et développement durable des territoires : 37 propositions d'actions"](#) (ACIDD mars 2009)
- [Le développement du télétravail dans la société numérique de demain](#) (Conseil d'analyse stratégique, novembre 2009)
- Livre Vert « [Le télétravail au service du développement durable](#) » (Syntec Informatique 01/2010)
- [Le télétravail en France Les salariés sont prêts !](#) ouvrage de Pierre Morel à l'Huissier et Nicole Turbé-Suetens (juin 2010)
- [Développer l'économie numérique dans les territoires ruraux français : une ère nouvelle pour les télécentres ?](#), une étude du géographe Bruno Moriset, janvier 2011 complétée en mars 2011 par une note de recherche : [Les télécentres dans les territoires ruraux français - Essai d'évaluation](#)

- [Méthodologie d'introduction du télétravail pour les organisations publiques](#) : ouvrage de Pascal Rassat (Editions Territorial mars 2011)
- [Petit manuel du bien-être du télétravailleur](#) : conseils ergonomiques pour le travail sur ordinateur - ouvrage de Nicole Turbé-Suetens avril 2011
- [Guide du télétravail 2011](#) (ZeVillage 20/04/2011)
- [Perspectives de développement du télétravail dans la fonction publique](#) : rapport du Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGIET) (juillet 2011)
- [Aménager votre territoire avec le télétravail et les téléactivités](#) (Pascal Rassat - Territorial juillet 2011).
- [Les externalités des télécentres](#) , Caisse des dépôts (rapprt mars 2014),
- [Guide des télécentres et des tiers-lieux \(Cdc 2015\)](#)

Sites, blogs

- [Association française du Télétravail et des Télé-activités](#) et <http://www.capteletravail.org>
- [Réseau National des Télécentres](#)
- Diact : [l'aménagement numérique du territoire](#)
- [Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail](#) (Anact)
- [Ergostressie](#)
- [Association nationale pour le développement du télétravail et de la téléformation](#) (ANDT)
- [Réseau Telecentre Europe](#)
- [Zevillage](#)
- [Distance-Expert](#)
- [Télétravail 2.0](#)
- [Green-IT](#)
- [Blog Actipole 21](#)
- Un groupe de travail « [Télétravail et campagne](#) » sur Facebook (Zevillage.net)