



Fondation  
Travailler autrement

*Vers les nouvelles formes d'emploi*



Territoires  
Travail  
Numérique

Faire ensemble  
pour mieux vivre  
ensemble

MISSION  
COWORKING

# Tiers lieux : une opportunité d'avenir pour les territoires

Des Hauts de France à l'Ariège, de l'agglomération lyonnaise à la périphérie bordelaise, des monts du Cantal au plateau du Vercors, cette mission gouvernementale a découvert une réalité grandissante ancrée dans les territoires de France, une vitalité d'espaces collectifs d'un nouveau genre qui suscitent des dynamiques variées, chacun avec son identité et sa spécificité. Dans un cadre résolument participatif, l'objectif était de cerner au plus près du terrain, une réalité éparse et spontanée, et d'estimer si l'émergence de ces tiers lieux pouvait constituer un remède au double abandon territorial – industriel et numérique. On le sait bien : sans numérique, il n'y a pas d'activité. Ces infrastructures emportent le travail. Et dans ces conditions, la phase d'innovation dans laquelle l'humanité est entrée constitue une formidable opportunité pour les territoires à conditions que chacun puisse y accéder.

Au cours des six derniers mois, nous avons donc parcouru des milliers de kilomètres et visité plusieurs dizaines de tiers lieux, rencontré des entrepreneurs, makers, fabmanagers, facilitateurs, happiness ou scrum managers, développeurs, superconnecteurs, télétravailleurs... qui sont aujourd'hui les explorateurs des révolutions du travail et les inventeurs des métiers de demain. Et nous avons deux questions en tête : À quoi correspond ce phénomène des tiers lieux ? À quelles conditions nos territoires ruraux et villes moyennes sont-ils susceptibles de les voir se développer ?



coworking  
fablab  
hackerspace  
makerspace  
**TIERS**

ateliers partagés  
living lab  
collaboration  
**LIEUX**

An illustration showing three people in a meeting. One person is standing and talking to two others who are seated.

## ETAT DES LIEUX

À l'issue de notre tour de France des tiers lieux, nous avons dressé quatre grands constats qui modifient notre vision des territoires et de celles et ceux qui les animent avec inventivité, enthousiasme, efficacité et une capacité remarquable à rassembler.

● **Premier constat, si le mouvement des tiers lieux est avant-gardiste, il n'est pas pour autant le phénomène alternatif, marginal, et peu significatif que nous imaginions. Nous en avons dénombré plus de 1800...**

● **Deuxième constat, ces tiers lieux sont hybrides et multiformes, ils se caractérisent par une étonnante diversité.** Partout, même si cela se traduit de manière inégale avec un niveau de maturité différent, les tiers lieux portent des dynamiques économiques et sociales et s'avèrent certainement plus structurants pour leur territoire d'implantation, et pour l'ensemble du territoire français, que nous l'avions imaginé.

● **Troisième constat, les tiers lieux nous sont clairement apparus comme des points de convergence qui préfigurent les nouvelles manières de travailler, explorent les voies de la créativité et de l'innovation, épousent les besoins de la jeunesse, intéressent et irriguent les entreprises. Dans les tiers lieux, on hybride les activités et on croise les compétences.** Des actifs qui ne se côtoient pas ou peu - salariés, entrepreneurs, travailleurs indépendants, artisans... - se retrouvent. Mais c'est aussi un phénomène beaucoup plus puissant qui transforme la société en profondeur : c'est « l'âge du

Faire » et la révolution de la « société ap prenante ». C'est le royaume des « makers », des adeptes du « test and learn » et du « learning by doing ». Quand, dans l'espace collectif d'un territoire périphérique, on mutualise des machines, on produit des objets en travaillant de la matière, on permet à des personnes qui n'en n'avaient pas la possibilité, de travailler le bois, le fer, le verre etc., on recrée de l'activité certes, mais surtout, il se passe quelque chose de nouveau. Des métiers en transition sont relancés et se mêlent aux autres. Un agriculteur parle avec un designer, un charpentier avec un architecte, un maçon travaille avec un graphiste et un jeune de quartier fréquente un ingénieur électronicien... **Cette hybridation des activités et des publics réconcilie la tête et les mains, tout en créant de la mixité.** L'esprit des Lumières a fait naître une société intellectuelle, dominée par les idées, et dont le modèle était le savoir universitaire, auquel tout le monde n'a pas accès. **Avec l'arrivée du numérique s'ouvre une société du « faire » qui rebat les cartes en reprenant contact avec le réel. Il est désormais possible pour tous de faire des choses, ensemble.**

● **Quatrième constat : en contribuant à développer des activités de proximité et à encourager les circuits courts, le partage et la réutilisation des ressources, le recyclage et la frugalité, ces espaces collectifs posent aussi les bases d'un nouveau monde où la transition écologique se trouve de fait, accélérée par la transition numérique en cours.** Dans la foulée, et par nécessité, ils réinventent le **lien entre public et privé** en proposant de nouveaux modèles de coopération et des modalités partenariales inédites.

## Une dynamique qui reste fragile et qui doit être accompagnée

On le voit bien, le renversement de paradigme est total et les défis à relever sont immenses. Il ne s'agit donc pas de dresser un tableau idyllique pour ce mouvement qui reste émergent. Son développement n'est ni stabilisé, ni finalisé : des territoires ne sont pas encore couverts et de nombreux tiers lieux restent fragiles. Plus ils sont éloignés des grandes métropoles régionales, plus leur modèle est complexe et leur équilibre économique, difficile à atteindre. Des freins persistent qu'ils soient administratifs, réglementaires ou culturels.

Aujourd'hui, l'enjeu est de favoriser l'accélération de leur implantation en prévoyant un dispositif d'accompagnement pour en faciliter les conditions. Le tout, au service de nos concitoyens. Or, rien ne s'accomplira sans bienveillance, c'est-à-dire qu'il faut de l'aide et de l'accompagnement, de la part du monde institutionnel et des élus. Dans l'intérêt de tous. Sources d'innovation économique et sociale, les tiers lieux ont un potentiel évident pour devenir un facteur déterminant de cohésion pour l'ensemble de nos territoires et de croissance pour les entreprises.

Alors comment favoriser l'émergence des Tiers lieux dans les territoires ? Comment accentuer le maillage territorial ? Quelles sont les conditions pour inciter les acteurs du territoire, qu'il s'agisse des élus, des institutionnels, des acteurs privés ou encore associatifs, à faire émerger ces lieux ? Pour répondre à ces questions, notre mission nous a permis d'identifier trois points incontournables, pour lesquels c'est la singularité même des tiers lieux qui doit inspirer l'élaboration prudente mais déterminée, de modèles inédits.



## La gouvernance

La gouvernance de ces nouveaux espaces collectifs est une première condition de leur réussite. Les entreprises jouent souvent le jeu car l'intérêt social rejoint l'intérêt économique. Mais la place de l'Etat et le rôle de la puissance publique comme garants de l'équité territoriale constituent une clé essentielle. L'Etat doit soutenir les collectivités locales non pas en faisant « à leur place » mais en leur permettant d'y arriver, pour que les tiers lieux qu'elles soutiennent se développent et atteignent leur vitesse de croisière. C'est une véritable révolution culturelle qui consiste pour l'Etat français à passer d'un Etat qui exige à un Etat qui facilite et accompagne. Et c'est la condition sine qua non si l'on veut recréer des activités, désenclaver et revitaliser les territoires qui se meurent et assurer une réelle équité territoriale en veillant à ce que des projets émergent dans tous les bassins d'emplois. L'Etat doit accompagner, faire grandir et accélérer ce qui émerge de la société: « Faire autrement ensemble ».

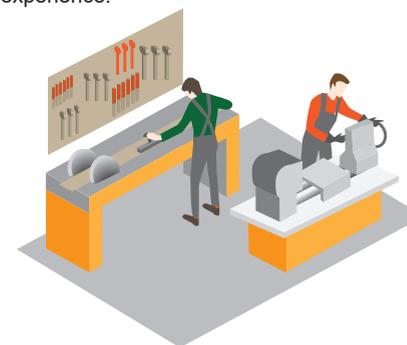
## Le modèle économique

Aussi divers soient-ils, les tiers lieux sont tous composés d'un espace physique et d'activités qui s'y déroulent, autrement dit d'une infrastructure et d'une exploitation. Nous avons été frappés de constater qu'il existe des infrastructures disponibles et non utilisées partout, qu'il s'agisse de services publics fermés, d'anciennes usines, d'églises désaffectées... Pour une collectivité, proposer par exemple, gratuitement ou à bas prix, ces lieux désaffectés à l'équipe projet d'un tiers lieu relève d'une démarche totalement gagnante. Si une collectivité permet, à moindre coût pour elle, à un Tiers lieu de se lancer sans qu'il ait à dépenser l'essentiel de ses ressources dans un loyer, au moins dans sa phase de décollage, cela change radicalement la donne. Mais il faut aussi créer des outils financiers pour encourager les opérateurs privés à investir les territoires et les quartiers prioritaires de la ville (QPV).



## L'animation des tiers lieux

Au cours de notre périple, nous n'avons pas trouvé de vrais tiers lieux sans animateurs, sans individus qui prennent le leadership et assurent le dynamisme et la pérennité de l'espace collectif par leur présence, leur connaissance de ses utilisateurs, leur capacité à faire du lien entre eux et avec l'écosystème environnant, mais aussi à gérer le lieu sur le plan financier et logistique. Une palette de nouveaux métiers est en train de voir le jour grâce à ces entrepreneurs-animateurs dont les compétences et les profils se construisent au fil de l'eau, s'apprennent en marchant, « *learning by doing* ». Outre le fait qu'ils sont indispensables à tout tiers lieu, l'enjeu est ici de reconnaître ces nouveaux métiers, d'organiser un cadre national de formation et de valorisation des acquis de l'expérience.



Cette reconnaissance permettra également d'accompagner la dynamique de structuration de ce phénomène dont le pilotage est exercé par les acteurs eux-mêmes. Cette dynamique qui pourrait être, selon nous, portée par la création de 300 fabriques des territoires résulte de 3 fortes convictions issues de cette mission :

- Il faut faire confiance aux acteurs qui font émerger de formidables histoires des territoires et les soutenir ! C'est une dynamique qui impose un renversement culturel de notre Etat...
- Il faut adapter les outils au service de ce développement pour qu'ils soient modernes et hybrides, publics et privés...
- Il faut professionnaliser ce secteur d'activité pour accompagner sa croissance au service de tous

Pour conclure, j'ai l'intuition que nous sommes sortis de la société du « vivre ensemble » et que nous allons vers une société du « faire ensemble » qui sera plus efficace pour faire réémerger le « vivre ensemble » grâce à la dimension inclusive du travail. Le monde qui arrive redonne sa chance à tous, le savoir devient de plus en plus accessible, le numérique rend la création de valeur plus dynamique et améliore l'égalité des chances. Il faut transformer la peur de ces nouveaux outils en maîtrise puis en opportunités nouvelles, pour les femmes et les hommes mais plus généralement pour les territoires et le pays. Les tiers lieux en sont assurément le creuset naturel.



Patrick Levy-Waitz

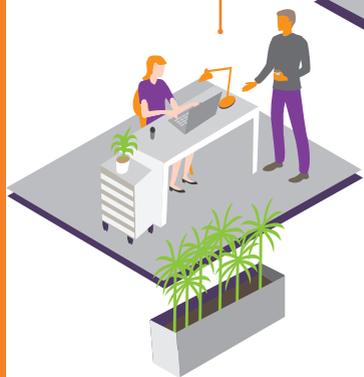
**T** **hackerspace**  
**I** **fablab**  
**E **coworking**  
**R **living lab**  
**S**  
**L** **ateliers partagés**  
**I** **collaboration**  
**E **LIEUX**  
**X********

# Les tiers lieux

Les tiers lieux sont des espaces physiques ou virtuels de rencontres entre personnes et compétences variées qui n'ont pas forcément vocation à se croiser. Ils permettent les rencontres informelles et favorisent la créativité issue des interactions sociales, notamment à travers l'ouverture, la flexibilité, la convivialité et l'accessibilité. Chaque tiers lieu a sa spécificité, son fonctionnement, son mode de financement, mais tous favorisent la créativité, l'initiative et le partage, et de plus en plus l'activité économique.

## COWORKING

un type d'organisation du travail qui regroupe à la fois un espace de travail partagé, mais aussi une communauté de coworkers, c'est-à-dire de travailleurs encourageant l'échange, l'ouverture et la collaboration.



## FABLAB

(abréviation de *Fabrication laboratory*) une plate-forme ouverte de création et de prototypage d'objets physiques, « intelligents » ou non. Il regroupe un ensemble de machines à commande numérique de niveau professionnel, mais standards et peu coûteuses.



## HAKERSPACE

(ou *hacklab*) espace dédié à des ateliers spécifiques, autour d'un outil ou d'un projet numérique, qui rassemblent des groupes de passionnés possédant un intérêt commun. Ils fonctionnent comme des centres pour le partage et la transmission de connaissances.



## MAKERSPACE

Il regroupe savoir-faire numériques (community manager, web designer, roboticien, etc.), artisanaux (menuisiers, stylistes, créateurs de bijoux, maroquiniers, etc.) et artistiques (street artistes, plasticiens, sculpteurs, designers, etc.).



## LIVING LAB

laboratoire d'innovation ouverte. L'utilisateur est placé au centre du dispositif afin d'imaginer, développer et créer des services ou des outils innovants qui répondent aux espérances et nécessités de tout un chacun.



## LES TIERS LIEUX D'ACTIVITÉS

Ils relèvent de la catégorie des coworking spaces, c'est-à-dire des espaces de travail partagés pour des télétravailleurs ou des indépendants, mais aussi des communautés, des réseaux ouverts encourageant l'échange et la collaboration. Une communauté de personnes et d'organisations qui partagent plus qu'un espace et des outils de travail : des échanges, des liens et des projets.

## LES TIERS LIEUX CULTURELS

Ouverts aux publics, ils sont un lien entre les acteurs de la culture sur tout le territoire les Bibliothèques Troisième Lieu, les friches culturelles, les événements de type « museomix », les coworking spaces, les Living Labs, Fab labs ou Learning Labs déployés au sein d'universités ou de centres de culture scientifique.

## LES TIERS LIEUX DE SERVICE ET D'INNOVATION PUBLIQUE

Souvent déployés par des collectivités, afin de régénérer des territoires en déprise : Maisons de Services aux publics (MSAP), conciergeries solidaires, commerces multiservices et laboratoires d'innovation publique (mis en œuvre notamment par l'Etat).

## Différentes typologies de tiers lieux

### LES TIERS LIEUX D'INNOVATION

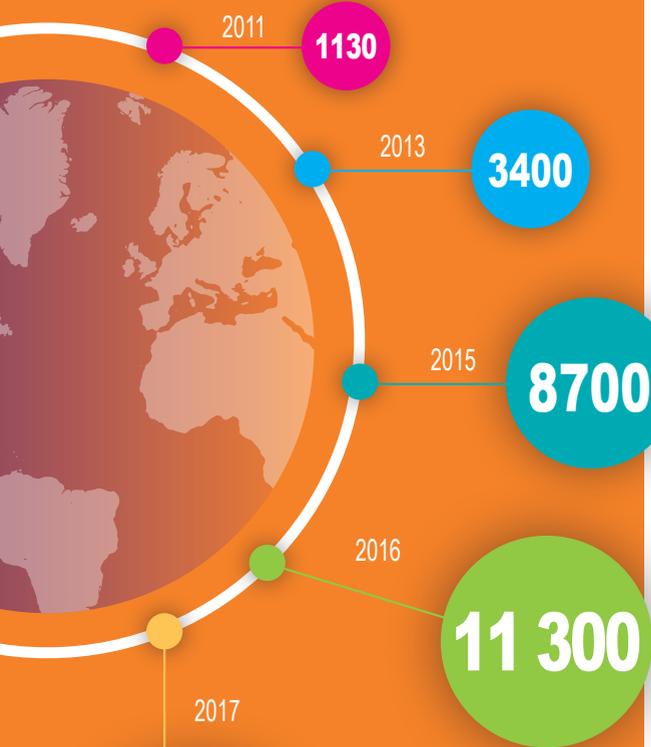
Ils cherchent à stimuler le processus d'innovation en faisant interagir une diversité d'acteurs (chercheurs, acteurs économiques et usagers), mais aussi en s'appuyant sur le partage, l'expérimentation et le prototypage. Rentrent dans cette catégorie de nombreux fab labs ou encore des living labs, qui promeuvent des méthodologies d'intelligence collective où les utilisateurs sont placés au cœur des processus d'innovations.

### LES TIERS LIEUX SOCIAUX

Les Tiers Lieux sociaux portent un objectif social affirmé, autour d'enjeux sociétaux, de participation citoyenne, d'entrepreneuriat social ou encore de transitions démocratiques. Ils sont fortement structurés autour des acteurs de l'économie collaborative, de l'économie numérique et de l'ESS (Economie sociale et solidaire).

# Le coworking dans le monde

Le nombre de centres a été multiplié par 12 entre 2011 et 2017.



13 800

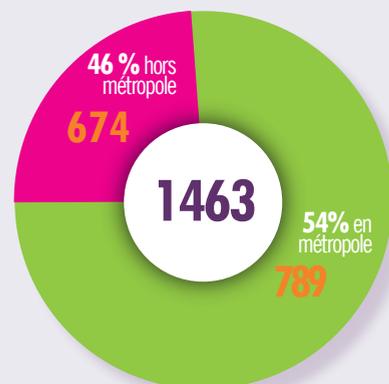
Le nombre d'utilisateurs des espaces a aussi largement progressé, passant d'un peu plus de 500 000 en 2015 à près de 2 millions en 2017.

## Près de 1800 tiers lieux en France

(1463 identifiés par la mission)

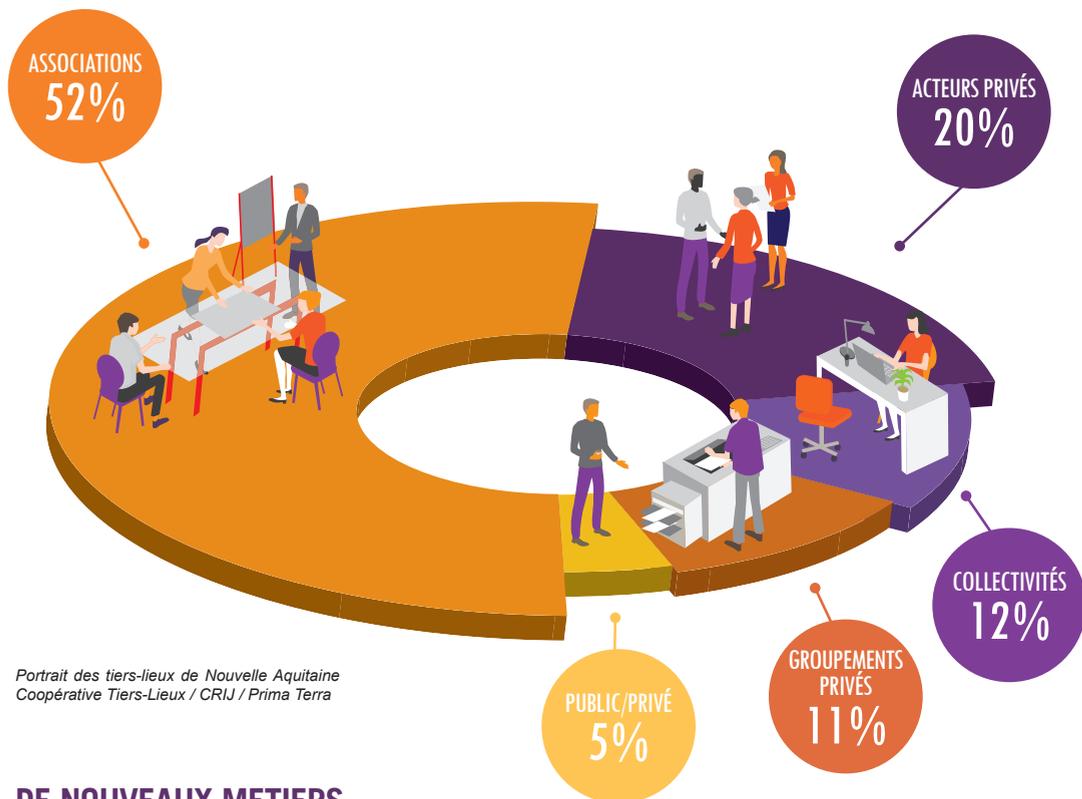


### Nombre de tiers lieux au niveau national



# Créateurs et animateurs de tiers lieux :

## ZOOM SUR LA NOUVELLE AQUITAINE



Portrait des tiers-lieux de Nouvelle Aquitaine  
Coopérative Tiers-Lieux / CRIJ / Prima Terra

### DE NOUVEAUX METIERS APPARAISSENT :

Animateurs, facilitateurs de tiers lieux, fabmanagers, concepteurs de tiers lieux : ils réunissent des compétences d'animation du tissu social et économique au service du territoire mais également des compétences entrepreneuriales de portage, de mise en dynamique et de développement d'un projet.

### LE CONCIERGE

Organise les activités / est garant de la gouvernance / organise l'accueil et l'ouverture (aux individus, activités, entreprises) / veille au bon fonctionnement de la communauté / crée des services / gère les outils services et méthodes d'animation.

# Qui fréquente les tiers lieux

## PLUSIEURS TYPES DE PUBLICS :

**COWORKERS** : les personnes qui travaillent au sein du tiers lieu, qui se partagent l'espace de travail. Majoritairement des travailleurs indépendants, il peut également s'agir de télétravailleurs, d'associations...

**MAKERS** : les personnes qui sont dans une démarche de production, de faire soi-même, au sein du lieu, utilisant pour cela les outils et machines à disposition au sein du tiers lieu.

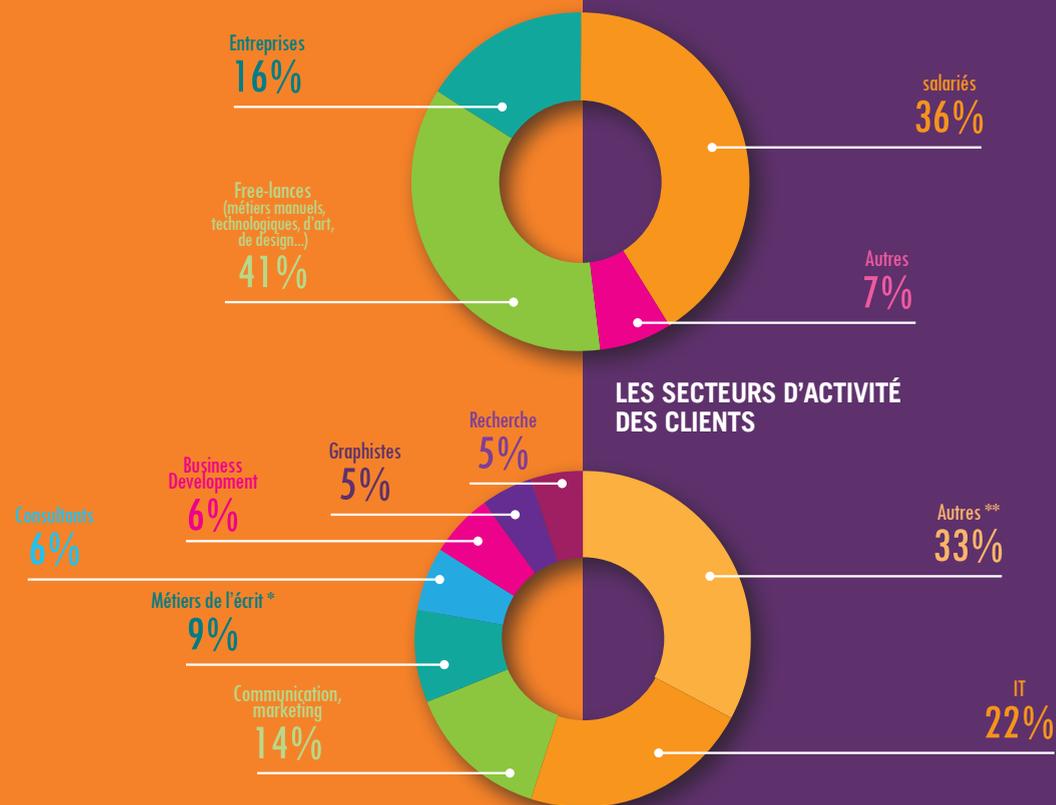
**VISITEURS / CONSOMMATEURS** : les personnes qui viennent dans le tiers lieu par curiosité ou pour y consommer un service, un produit.

**PARTENAIRES** : les personnes qui viennent dans le lieu pour collaborer avec les makers ou les coworkers.

**ENTREPRISES** : grandes entreprises, ETI, TPE, PME, artisans qui proposent à leurs collaborateurs d'utiliser un tiers lieu pour télétravailler et développer des démarches d'innovation.

### LES CLIENTS DES ESPACES DE COWORKING

Unité : part en % du total, données 2017 (monde)



\* Journalistes, écrivains, concepteurs-rédacteurs.  
\*\* Management de projets, formation, management, traduction, comptabilité, etc.

# Economie des tiers lieux

La taille des lieux est déterminée par le territoire de référence, son dynamisme, ses caractéristiques, ses potentialités, etc. Trois modèles type de tiers lieux peuvent être distingués.



## IMPACT SUR LES TERRITOIRES :

En moyenne, pour chaque commune ayant créé un Tiers Lieu :

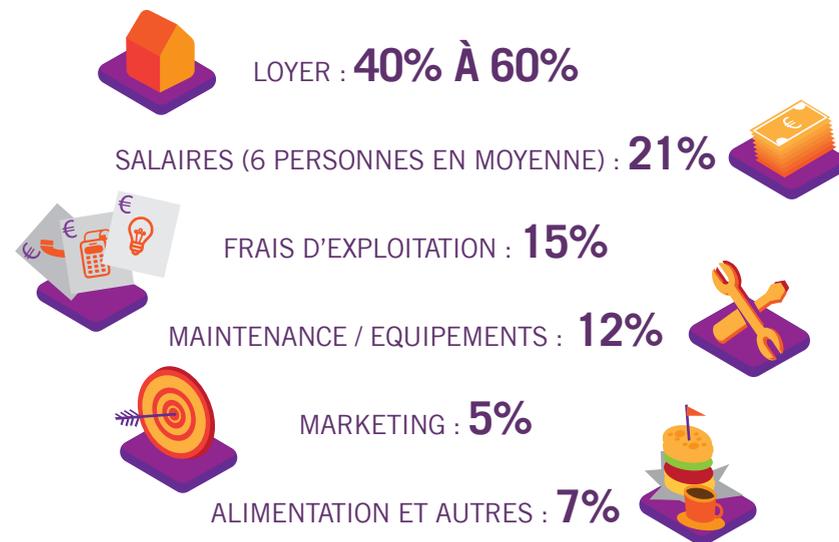
- +57K€ de recettes annuelles via des achats réalisés
- +37K€ de recettes fiscales

## DURABILITÉ DES LIEUX :

La grande majorité des tiers lieux sont installés dans des espaces existants réappropriés : friches industrielles / locaux inutilisés (gares) / espaces vacants.

## L'IMMOBILIER RESTE LE PRINCIPAL POSTE DE DÉPENSE DES TIERS LIEUX :

### Postes de dépense espace Coworking (moyennes)



## POUR LES UTILISATEURS :

### Facteurs de développement d'activité (CA) pour les coworkers :

- Réseautage
- Opportunités business
- Collaboration sur des projets communs
- Services et outils mutualisés
- Développement intelligence collective

### CA réalisé (grâce à la fréquentation d'un tiers lieu) :

- 1096€ / an : recommandation par des pairs
- 3820€ / an : prestations entre pairs
- 2334€ / an : projets réalisés en commun

Guide «Créer un espace de coworking»  
Métropole de Lyon - La Cordée

# Les tiers lieux, facteurs de Transition écologique

1 JOUR TÉLÉTRAVAILLÉ POUR 28,8 MILLIONS D'ACTIFS représenterait 1H10  
(26 km en moyenne) de transport évité, soit l'équivalent de :

- 4,4 Millions d'emplois temps plein
- 6 milliards d'heures de déplacement
- 4 milliards de litres de carburant économisés
- 5 milliards de m<sup>3</sup> de CO<sub>2</sub> non émis

## Impact du télétravail

**92%** disent avoir **une meilleure qualité de vie** personnelle et familiale

**87%** témoignent d'une diminution du **stress de transport** et de la fatigue

**84%** des personnes se disent **+ efficaces** (concentration + productivité)



**GAIN DE TEMPS**  
73' de transport gagnées par jour réinvesties pour 30' dans le travail et pour 43' dans la vie personnelle

**ECONOMIES**  
124€ de pouvoir d'achat en plus chaque mois : réduction dépenses transports, repas, services à la personne (gardes enfants)

**BAISSE ABSENTÉISME**  
5,5 jours d'arrêt de travail en moins / télétravailleur / an

**AUGMENTATION PRODUCTIVITÉ :**  
**+13%**

# Zoom sur une recommandation clé

## Et demain, 300 Fabriques des Territoires

Des tiers lieux structurants ayant pour vocation de **déployer un ensemble de services** pouvant résonner sur **l'ensemble du territoire**, à **accueillir et susciter de l'activité et de l'animation** à l'échelle de bassins d'emploi et de vie. Deux grandes missions leur seraient par ailleurs assignées : celles de l'inclusion numérique et de l'apprentissage.

Ces lieux deviendraient de véritables **dispositifs d'animation du territoire**, portés vers la création d'activités et notamment les **coopérations entre acteurs économiques et entrepreneurs territoriaux** avec trois objectifs :

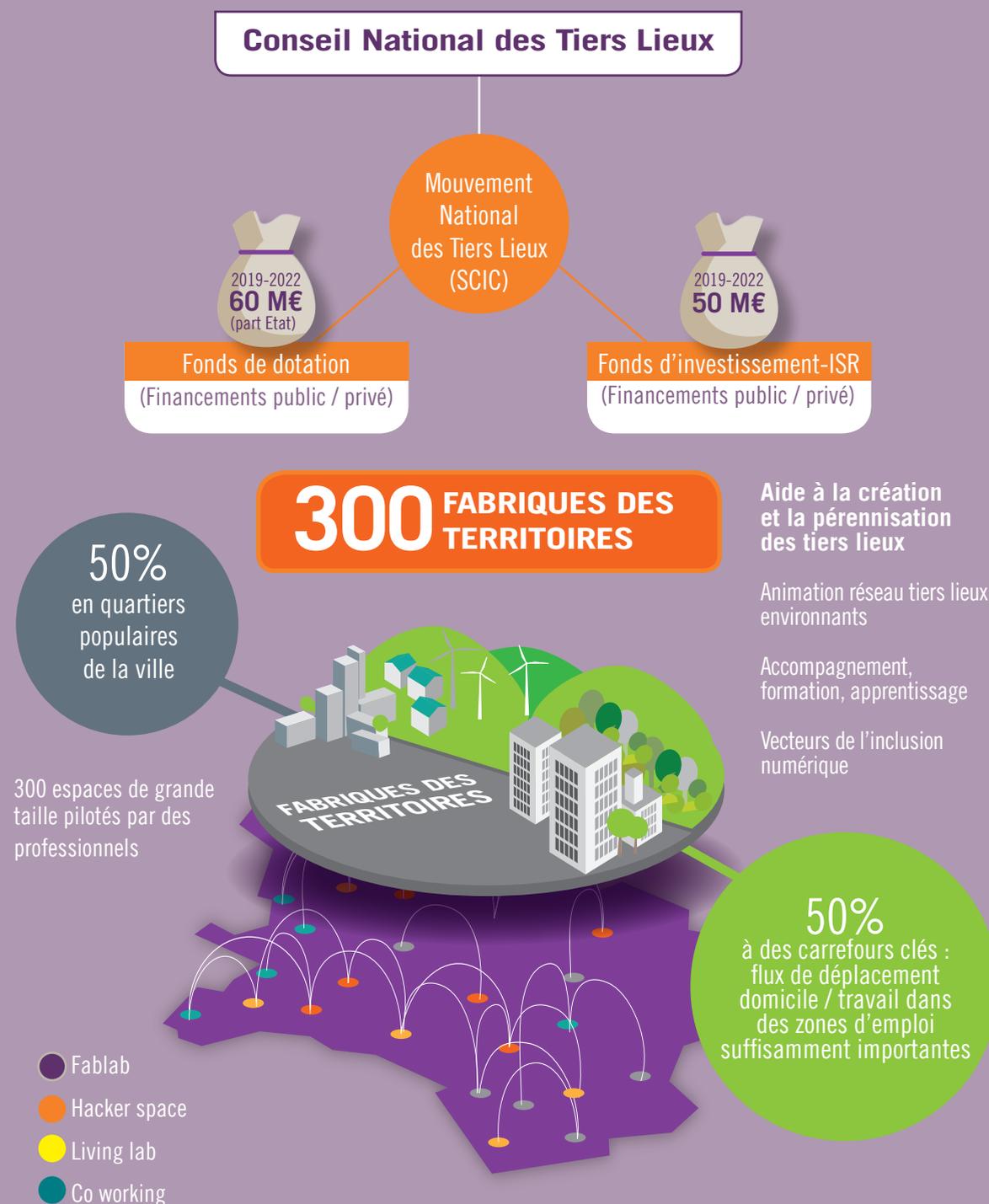
- 1 - assurer l'équité territoriale
- 2 - renforcer l'égalité républicaine
- 3 - être tête de réseau sur le bassin d'emploi

Les Fabriques accueilleraient des activités que les tiers lieux environnants ne pourraient porter comme de la formation, des ateliers avec du matériel coûteux, des événements drainant un large public, des communautés denses d'entrepreneurs, de l'incubation et de l'accompagnement...

Elles auraient également pour mission de développer des partenariats d'ambition avec d'autres lieux, ou d'accueillir des entreprises (mécénat de compétence, projets partagés, présence de services) ou des administrations (accueil de services publics, accompagnement de l'open data, etc.).



# Zoom sur une recommandation clé



# Fabriques des territoires : Tiers lieux de demain

**Ouverts, hybrides, numériques** les tiers lieux de demain seront une **porte d'entrée dans le monde du « co »** - coopération, collaboration, co-construction - pour tous ceux qui souhaitent créer du **lien social et économique dans les territoires** : de l'artisan au designer, du salarié au travailleur indépendant, ...  
Comprenant des **bureaux en coworking**, des **cafés**, des **bibliothèques**, des **espaces culturels**, des **ateliers de fabrication**, des **salles de conférence** ou réunions, ou des **jardins partagés**, les tiers lieux auront leur **spécificité**, leur **fonctionnement**, leur **mode de financement**. Ils favoriseront la **créativité**, l'**initiative** et le **partage**, et feront la **richesse des territoires de demain**.

Zoom sur une recommandation clé



Avec l'appui du



Sources : Deskmag : Global coworking forecast / The 2017 global coworking survey - CGET – CITICA - SCIC Coopérative Tiers-Lieux / CRIJ / Prima Terra - Ocalia, OPC, Argo&Siloe - Guide Créer un espace de coworking La Cordée - Neonomade work outside the box : co working les nouveaux bureaux de l'entreprise - Cabinet de conseil RH Kronos - Groupe Caisse des Dépôts - InSide – OpinionWay - CGET DST, nosdonnees.fr, neo-nomades.com, hauts.tiers-lieux.org, makery.info, coop.tierslieux.net, guillaume-rouan.net, coworking.grandlyon.com, coworkinginitiatives.com, bureauxapartager.com.

Xerfi - Le marché des centres d'affaires et espaces de coworking à l'horizon 2020

Quels enjeux et perspectives pour les espaces de travail collaboratifs ? (2017)

CGET - 21 propositions pour un plan national de déploiement du télétravail (2017)