CCI PARIS ILE-DE-FRANCE

Tiers-lieux en Ile-de-France

Quels usages pour les entreprises franciliennes ?

Une étude de la CCI Paris Ile-de-France

Juin 2022

Sommaire

SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS 4

PRÉAMBULE 6

CHAPITRE 1
DÉFINITION DES TIERS-LIEUX 7

CHAPITRE 2
LE DÉVELOPPEMENT EN ILE-DE-FRANCE 10

I - UNE FORTE CROISSANCE EN ILE-DE-FRANCE DEPUIS 10 ANS, TIRÉE PAR LE « COWORKING » 11
II - UNE DEMANDE FAVORISÉE PAR DES POLITIQUES NATIONALES 12
III - UNE OFFRE SOUTENUE PAR DES POLITIQUES LOCALES ET DES INITIATIVES PRIVÉES 13
IV - LES TECHNOLOGIES DIGITALES, L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE COMME ACCÉLÉRATEUR DU DÉVELOPPEMENT DES TIERS-LIEUX 14

CHAPITRE 3
LES BESOINS DES ENTREPRISES UTILISATRICES DES TIERS-LIEUX 15

I - LA FLEXIBILITÉ SPATIALE ET TEMPORELLE 16
II - UNE RÉDUCTION DES COÛTS IMMOBILIERS GRÂCE À LA MUTUALISATION DES ESPACES ET SERVICES 16
III - LES BÉNÉFICES DU « RÉSEAU SOCIAL », UN INTÉRÊT TRÈS VARIABLE SELON LE TYPE D'ENTREPRISE 17
IV - DES LIEUX ATTRACTIFS POUR LE RECRUTEMENT DE PROFILS RECHERCHÉS SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL 18
V - NOMADISME ET TÉLÉTRAVAIL, UN USAGE PLUTÔT MARGINAL 19
VI - ACCOMPAGNEMENT ET FORMATION DES ENTREPRISES EN CRÉATION, UN BESOIN ÉPROUVÉ 19

CHAPITRE 4
LE MODÈLE ÉCONOMIQUE : L'IMPORTANCE DE LA LOCALISATION 20

I - UNE FORTE HÉTÉROGÉNÉITÉ TERRITORIALE DE L'OFFRE 22
II - LES CRITÈRES DE MODÉLISATION 23
III - DANS LE MODÈLE PRIVÉ DES OPÉRATEURS DE COWORKING, LA LOCALISATION EST UN FACTEUR CENTRAL 23
IV - DANS LE MODÈLE PUBLIC OU HYBRIDE, LES SUBVENTIONS PEUVENT RÉDUIRE L'IMPORTANCE DE LA LOCALISATION, MAIS LE RISQUE RESTE ÉLEVÉ 24

CHAPITRE 5
PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION POUR LES TIERS-LIEUX 26

I - ÉVOLUTIONS RÉCENTES SUR LE MARCHÉ : APRÈS UN RECUL PENDANT LES CONFINEMENTS, UN REBOND DE CRÉATIONS EN ILE-DE-FRANCE 27
II - UNE ÉVOLUTION VERS L'EXTERNALISATION DE LA GESTION IMMOBILIÈRE SOUS FORME DE PRESTATION DE SERVICE À L'USAGE 28
III - UN DÉVELOPPEMENT ATTENDU DU TÉLÉTRAVAIL SALARIÉ EN TIERS-LIEUX SUITE À LA CRISE DU COVID MAIS DONT L'AMPLEUR ET LA PÉRENNITÉ POSENT QUESTION À CE JOUR 29

CHAPITRE 6
AMÉLIORER LA LISIBILITÉ, LA PERENNITE ET LA DIMENSION « PRODUCTION » DE L'OFFRE DE TIERS-LIEUX FRANCILIENNE 32

I - AMÉLIORER LA LISIBILITÉ DES DIFFÉRENTES OFFRES ET MODÈLES DE TIERS-LIEUX POUR LES UTILISATEURS 33
II - RENFORCER LA PÉRENNITÉ DES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES TIERS-LIEUX SITUÉS DANS LES ZONES DE MOINDRE DENSITÉ 35
III - DÉVELOPPER L'OFFRE DE TIERS-LIEUX DE PRODUCTION ADAPTÉE AUX BESOINS DES ARTISANS, STARTUPS, TPE INDUSTRIELLES EN ILE-DE-FRANCE 37
IV - SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DU TÉLÉTRAVAIL EN TIERS-LIEUX EN ILE-DE-FRANCE 39

ANNEXES 41

Synthèse des propositions

1. Améliorer la lisibilité des différentes offres et modèles de tiers-lieux pour les utilisateurs

1) Adopter une définition commune des tiers-lieux avec mission d'intérêt général et des critères à respecter en fonction des différentes configurations, missions et objectifs.
2) Élaborer un guide proposant une grille de lecture des composantes de différentes offres et tarifs de tiers-lieux, en partenariat avec l'association des directeurs de l'environnement de travail (ARSEG), à destination des entreprises utilisatrices.

2. Renforcer la pérennité des modèles économiques des tiers-lieux situés dans les zones de moindre densité

1) Sensibiliser et accompagner les porteurs de projet de création de tiers-lieux en zone de moindre densité, à la réflexion sur la viabilité économique à long terme de leurs projets, s'appuyant sur un référentiel de business plan spécifique aux tiers lieux, en partenariat avec les organismes compétents (CCI, banque des territoires…), et en ciblant particulièrement ceux bénéficiant de subventions
2) Création de formations approfondies et développement d'un référentiel d'accompagnement post-formation des tiers-lieux en Ile-de-France, en partenariat avec des organismes compétents (France tiers-lieux, Ile-de-France tiers-lieux…), en ciblant particulièrement les porteurs de projet bénéficiant de subventions.
3) Soutenir, lors de la création d'un tiers lieu dans les zones de moindre densité, l'hybridation et la mixité entre les usages orientés vers les activités « de travail » (coworking) et ceux orientés vers les activités bénéficiant à la population locale (services publics, évènementiel…), afin d'améliorer leur viabilité économique.
4) Initier des AMI ou des AAP au sein des intercommunalités de moindre densité visant à proposer aux porteurs de projets de création de tiers-lieux des sites pré-identifiés, offrant une localisation adéquate, tout en vérifiant la viabilité économique à long terme des projets

3. Développer l'offre de tiers-lieux de production adaptée aux besoins des artisans, start-ups, TPE industrielles en Ile-de-France

1) Identifier les tiers lieux franciliens pouvant répondre, au moins partiellement, à la définition de tiers-lieux de production, ainsi que les filières franciliennes dont les métiers offrent un potentiel pour le développement de ces tiers-lieux.
2) Lancer un appel à projet, en lien avec les filières régionales concernées, pour susciter la création (ou la mise à niveau) de tiers-lieux de production adaptés aux besoins des start-ups et petites entreprises industrielles ou artisanales.

4. Soutenir le développement du télétravail en tiers-lieux en Ile-de-France

1) Mener des actions de sensibilisation des entreprises franciliennes aux avantages du télétravail en tiers lieu, en partenariat avec des organismes spécialisés dans la qualité de vie au travail, la prévention des risques psychosociaux et le développement des compétences des collaborateurs

2) Mettre en visibilité, promouvoir les tiers-lieux qui respectent les règles de sécurité du code du travail dans leurs locaux (ERT, ERP)

Préambule

Phénomène plutôt embryonnaire à ses débuts, les tiers-lieux ont connu un fort développement dans la plupart des économies avancées pendant la décennie précédente, et en particulier le coworking, ou les espaces dits « flexibles ». A travers les niveaux de chômage qu'elle a généré dans de nombreux pays, la crise financière globale de 2008, ou « crise des subprimes », a poussé de nombreuses personnes à se lancer dans l'aventure de l'entrepreneuriat. Les tiers-lieux sont alors apparus comme des locaux adaptés pour accueillir ces nouveaux indépendants, freelance, start-ups, créateurs d'entreprises, autoentrepreneurs... Des « franchises » de coworking, à l'inter-national (We work, IWG) puis en France (Morning, Wojo), se sont alors structurées pour répondre à la demande de manière industrielle. Les grandes foncières de bureau (Gecina, Icade) et les entreprises classiques (PME, grandes entreprises) se sont également intéressées aux avantages de ce nouveau modèle d'immobilier d'entreprise.

Puis, la crise de la covid-19 et les confinements successifs ont eu un effet potentiellement à double tranchant sur les tiers-lieux : à court terme, le modèle était fragilisé par les règles de distanciation sociale, tandis qu'à long terme, le développement massif du télétravail dans l'économie française entrainait des réflexions en matière de stratégie immobilière au sein des entreprises, les tiers-lieux pouvant alors logiquement espérer que ces réflexions allaient aboutir à un usage plus intensif de leurs espaces.

Cependant, le recul sur les effets de la crise en matière d'immobilier d'entreprise est encore insuffisant pour pouvoir tirer des conclusions définitives dans ce domaine. Un certain temps est nécessaire pour que les entreprises absorbent les évolutions en matière d'organisation du travail, les analysent, se les approprient en fonction de leur stratégie propre et construisent une nouvelle politique immobilière à long terme. Or, les entreprises n'intègrent pas nécessairement les tiers-lieux dans l'équation.

Pourtant, ils offrent de réels avantages ; ils correspondent globalement à une évolution de l'économie laissant une place grandissante à l'entrepreneuriat, et à une évolution vers le travail à distance rendue possible par les nouvelles technologies. Mais leur développement se heurte à des limites intrinsèques, la plus évidente étant la fragilité de leur modèle économique. La chute brutale du cours en bourse de l'enseigne étatsunienne We work l'avait révélé en 2019. En Ile-de-France, la concentration des tiers-lieux en zone centrale de l'agglomération parisienne est le signe le plus visible de cette problématique, la localisation entrant de manière déterminante dans les facteurs de viabilité économique.

Il convient donc de mieux appréhender la fonction des tiers-lieux dans l'économie francilienne, en identifiant les besoins des entreprises auxquels ils répondent, mais aussi en déchiffrant le fonctionnement de leur modèle économique.

Cette compréhension mise en regard des évolutions de l'économie et donc des besoins des entreprises, doit permettre de dégager des leviers pour accroître leur contribution au développement de l'Ile-de-France.

Chapitre 1

Définition des tiers-lieux

Il existe de nombreuses définitions en raison du caractère récent de ce phénomène importé des Etats-Unis depuis les années 1990, ainsi que de son évolution constante - de nouveaux concepts apparaissent régulièrement. Le premier à faire émerger une définition est le sociologue américain Ray Oldenburg : *« Des lieux qui ne relèvent ni du domicile, ni du travail. Des lieux hybrides qui se situent entre l'espace public et l'espace privé, contribuant ainsi au développement économique et à l'activation des ressources locales »*[1]. Quelle que soit la définition retenue, on peut généralement s'accorder sur le fait que ce sont **des espaces ouverts** (à des degrés différents, certains étant ouverts au public tandis que d'autres sont privés) **accueillant des individus appartenant à diverses organisations, partageant des espaces, outils ou services communs et mettant en œuvre des actions visant à animer une communauté**.

Un tiers-lieu est donc constitué de 3 piliers :

- **des locaux** (avec espaces privatifs et/ou communs),
- **des services** (pour les entreprises et salariés présents : nettoyage, impression…),
- **une animation** (ateliers, formations, évènements…).

La présente étude se limitera aux **tiers-lieux permettant une utilisation par des entreprises**, que ce soit pour accueillir des télétravailleurs salariés, des porteurs de projets de création, des bureaux satellites ou le siège ; autrement dit des « tiers-lieux d'activité » ou « de travail ».

Entrent dans cette définition plusieurs catégories, identifiées dans des études menées ces dernières années par des organismes d'observation franciliens (APUR, IPR[2]) :

- Les structures d'accompagnement à la création d'entreprises (pépinières, accélérateurs, incubateurs, hôtels d'entreprises) qui ont vocation à accueillir et accompagner les jeunes entreprises en création lors de leur parcours résidentiel.
- Les espaces de bureaux flexibles qui accueillent plusieurs entreprises ou salariés en télétravail avec des espaces ou des services partagés : espaces de coworking, centres d'affaires, télécentres, corpoworking… ; ils incluent un mélange de bureaux privatifs et ouverts (open space).
- Les tiers-lieux de production : « makerspaces », ateliers partagés, manufactures de proximité, accueillant des professionnels d'une activité de production (artisans, designers, start-up industrielle, petite production…) partageant des espaces et outils de production communs (Fraiseuse, Imprimante 3D, CNC, Découpe laser, Banc de test électronique, etc.).

La première catégorie représenterait 24 % des tiers lieux franciliens en 2021, la seconde 64 % (dont 40 % pour les seuls espaces de coworking), et la dernière 12 %[3].

[1] *« The Great, good place »*, Ray Oldenburg, 1989.
[2] APUR : Atelier Parisien d'Urbanisme sur le territoire de la Métropole du Grand Paris, IPR : Institut Paris Région sur le territoire régional.
[3] Source : « *L'aménagement économique en Ile-de-France dans la perspective du SDRIF-E* », Institut Paris Région, Note rapide n°939, avril 2022

D'autres catégories, dont l'objet principal n'est pas l'accueil d'entreprises ou de salariés, peuvent être majoritairement orientées vers l'insertion de publics en difficulté, la pédagogie auprès du grand public (par exemple les « fablab », ou « ateliers de fabrication numérique », sont généralement dans ce cas), les activités associatives et culturelles, la fourniture de services publics, la formation… Ils sont parfois désignés en tant que « tiers-lieux culturels », « tiers-lieux de formation », ou « tiers-lieux de service public ». Il est proposé ici de ne pas inclure ces catégories dans le champ de cette étude dans la mesure où ils ne répondent pas directement à un besoin d'entreprise.

Les entreprises utilisatrices peuvent être de 4 types :

- porteurs de projet de création d'entreprise (non encore créée),
- l'entrepreneur sans salarié : indépendants, microentreprises, dirigeants d'une jeune entreprise…,
- startups, très petites entreprises (TPE) et petites et moyennes entreprises (PME) : entreprises comprenant un ou plusieurs salariés, sans dépasser une limite allant de 250 à 500 salariés,
- entreprises de taille intermédiaire (ETI) et grandes entreprises : entreprises dont le nombre de salariés dépasse les 250 ou les 500 salariés.

Chapitre 2

Le développement des tiers-lieux en Ile-de-France

I - Une forte croissance en Ile-de-France depuis 10 ans, tirée par le « coworking »

La région Ile-de-France a connu un fort développement des tiers-lieux depuis une dizaine d'années. L'Institut Paris région (IPR) a estimé leur nombre à 140 en 2012, 620 en 2017, et 1030 en 2021[4]. Cette croissance importante se concentre sur le segment des espaces de travail flexibles, en particulier les centres de coworking : d'après l'APUR, le nombre de ces espaces s'élèverait à 500 en 2021 contre 90 en 2016[5], soit une progression de +455 % ; d'après l'IPR, ils seraient 412 en 2021 contre 171 en 2017, soit une hausse de +140 %. L'Observatoire régional de l'immobilier d'entreprise (ORIE) a estimé le parc d'espaces de coworking à 100.000 m²[2] en 2017[6], tandis que le cabinet CBRE évalue ce parc à 577.000 m² à fin 2020, soit une hausse de +477 %. Toujours selon le cabinet CBRE, le volume d'espaces de coworking pris à bail en Île-de-France a été multiplié par 3 entre 2016 et 2019 ; cette croissance s'explique principalement par une augmentation de la surface moyenne des espaces de coworking, ceux de plus de 5000 m² devenant majoritaires dès 2017 dans les prises à bail. Cependant, le secteur reste minoritaire dans le parc d'immobilier de bureaux francilien, avec une part évaluée de 1 à 2 % en moyenne. Certaines grandes villes d'Europe sont dotées d'une part de marché plus importante (Londres 6 %, Amsterdam 4 %, Bruxelles 3 %...)[7].

Dans le même temps, le nombre de tiers-lieux dans les autres catégories s'est également accru, quoiqu'à un rythme moins soutenu : d'après l'APUR, les pépinières, incubateurs, hôtels d'entreprises et accélérateurs sont passés de 110 en 2016 à 190 en 2021 sur le seul périmètre de la Métropole du Grand Paris (MGP), soit une progression de +70 %[8] ; d'après l'IPR, ils étaient 247 en 2021 contre 216 en 2017.

En revanche, les tiers-lieux de production accueillant essentiellement des entreprises, par exemple des artisans ou des start-ups industrielles, semblent encore relativement peu nombreux. Au niveau national, le Collectif Start-ups Industrielles (CSI) a récemment pointé le manque d'espaces partagés dédiés à l'amorçage industriel[9].

Dans les autres régions françaises, le développement général des tiers-lieux dans leur ensemble avoir été moins intense qu'en Ile-de-France, malgré une accélération entre 2019 et 2021. En 2021, la région représentait 34 % des surfaces de coworking comptabilisées au niveau national, contre 35 % en 2019. Cette baisse s'explique par une multiplication récente des ouvertures de sites dans les grandes villes telles que Lyon, Marseille, Bordeaux...[10]

[4] Source : « *L'aménagement économique en Ile-de-France dans la perspective du SDRIF-E* », Institut Paris Région, Note rapide n°939, avril 2022.
[5] Source : Atlas des Lieux d'innovation de la Métropole du Grand Paris, APUR, Décembre 2021.
[6] Source : « *Coworking et Immobilier de Bureaux en Ile-de-France* », ORIE, juillet 2021.
[7] Source : « *Coworking, l'âge de maturité* », CBRE Research France, février 2021.
[8] Source : Atlas des Lieux d'innovation de la Métropole du Grand Paris, APUR, Décembre 2021.
[9] Source : « Leviers pour soutenir le développement de startups industrielles de l'amorçage au scale-up », Tribune d'Eléonore Blondeau, mars 2021, CSI. https://www.csifrance.fr/notre-demarche/
[10] Source : « l'indice du coworking », Ubiqdata, Novembre 2021.

II - Une demande favorisée par des politiques nationales

Ce développement s'est fait parallèlement à celui de l'entrepreneuriat en France et en Ile-de-France. A l'origine, les premiers tiers-lieux, pépinières, incubateurs, hôtels d'entreprises ou espaces de coworking « collaboratifs » accueillaient principalement des jeunes entreprises ou des porteurs de projet, et certains étaient dédiés au soutien aux entreprises innovantes. Les espaces de coworking ont été créés initialement par des communautés d'entrepreneurs du secteur numérique au début des années 2000 aux Etats-Unis, dans la Silicon Valley, afin de favoriser l'innovation par la collaboration ouverte[11]. Les premiers tiers-lieux avaient ainsi pour objet d'offrir un lieu d'accueil à ces jeunes entreprises, incluant des formations, un soutien logistique avec des services mutualisés, des accompagnements, la possibilité de rompre l'isolement, l'accès à un réseau, à des collaborations, le tout à des conditions immobilières souples.

Or, l'entrepreneuriat s'est beaucoup développé en France et surtout en Ile-de-France depuis 10 ans, ce qui a accru la demande. En 2020, 251 780 entreprises ont été créées en région francilienne, alors qu'en 2008, ce nombre s'établissait plutôt autour de 80 000 unités. Cette forte croissance est largement imputable à l'essor des créations sous le statut de l'autoentrepreneur à partir de 2009, puis sous celui de la micro-entreprise à partir de 2016. En 2020, 2 créations sur 3 (64,4 %) se faisaient sous ce régime, contre 1 sur 2 en 2017 (48,7 %). La dynamique de création d'entreprise sous ce régime est nettement plus prononcée en Ile-de-France qu'en région, puisque l'écart de tendance entre créations de micro-entreprises et créations d'entreprises « classiques » y est de 37,9 points contre seulement de 2,1 points dans le reste du pays.

De manière générale, la région francilienne est propice à la création d'entreprises tous statuts confondus, comme en témoigne le taux de création d'entreprises global de 18,6 % en Ile-de-France, contre 15,9 % en moyenne nationale en 2020[12]. Cette prédominance est encore plus nette concernant le segment des startups, puisqu'elle accueillait 43 % des jeunes entreprises innovantes françaises en 2018[13]. Ce développement de l'entrepreneuriat, et de l'entrepreneuriat innovant notamment, a été soutenu par des politiques publiques menées au niveau national :

- 1999 : ouverture aux chercheurs publics de la possibilité de créer des sociétés innovantes (startups), et création des incubateurs de la recherche publique par un appel à projet[14].
- 2004 : statut de la jeune entreprise innovante (JEI) afin de favoriser la création de petites et moyennes entreprises effectuant des travaux de recherche, via des exonérations fiscales et de cotisations sociales[15].
- 2008 : régime de l'autoentrepreneur, visant à favoriser la création d'entreprises en simplifiant les démarches associées, et notamment les déclarations sociales et fiscales.
- 2008 : dispositif « Nouvel accompagnement à la création d'entreprises » (NACRE), en complément de l'ACRE (aide à la création ou la reprise d'entreprise).
- 2010 : sociétés d'accélération du transfert de technologies (SATT) qui assurent le relais entre les laboratoires de recherche et les entreprises en finançant les phases de preuve de concept et de maturation des innovations et permettent la création de startups.

[11] Source : « *Coworking, l'âge de maturité* », CBRE Research France, février 2021.
[12] Source : « *La lettre 2021 de la création d'entreprise en Ile-de-France* », CROCIS de la CCI Paris Ile-de-France, septembre 2021.
[13] Source : « *Caractéristiques et dynamiques de l'emploi dans les startups en France* », INSEE Références, 2021.
[14] Loi n° 99-587 du 12 juillet 1999 en faveur de l'innovation et la recherche, dite « loi Allègre ».
[15] Décret no 2004-581 du 21 juin 2004 pris en application de l'article 131 de la loi de finances pour 2004.

- 2013 : politique « French Tech », visant à soutenir l'éco-système de startups en France, notamment via la mission « French Tech » placée au sein de ministère de l'économie.
- 2013 : crédit d'impôt innovation (CII) issu de la loi de finances 2013, en complément du Crédit d'Impôt recherche (CIR), permettant de défiscaliser les dépenses d'innovation des entreprises innovantes.
- 2014 : statut de la micro-entreprise[16] en remplacement du régime de l'autoentrepreneur, par la fusion des régimes du micro-social et du micro-fiscal.

III - Une offre soutenue par des politiques locales et des initiatives privées

Au fur et à mesure que les collectivités locales ont obtenu des compétences dans le développement économique à travers la création des intercommunalités et le renforcement des compétences des régions, elles ont vu dans les tiers-lieux **un outil à investir pour incarner cette nouvelle compétence, améliorer l'image du territoire pour les entreprises, dynamiser ou redynamiser l'économie locale**, un quartier politique de la ville (QPV), une friche industrielle ou une zone d'activité économique (ZAE), stimuler la création d'entreprises innovantes et surtout favoriser l'ancrage d'entreprises sur le territoire en facilitant leur parcours résidentiel. Il s'agit généralement de pépinières, incubateurs, accélérateurs ou hôtels d'entreprises (ou IPHE, lorsque ces trois types de structures sont regroupées en une seule), qui ont été créés dans ces perspectives à des degrés divers par des collectivités locales franciliennes, leurs SEM ou par les CCI. Par exemple, la commune de La Courneuve, en Seine-Saint-Denis, a initié une pépinière en 2005 au sein de la cité des « 4000 », classée en QPV.

L'APUR dénombre 35 structures de ce type sur la MGP, sans compter celles lancées par Paris&Co, l'agence de développement économique de la Ville de Paris et hébergées dans les immeubles de la Régie Immobilière de la Ville de Paris (RIVP)[17]. La Région a également joué un rôle de financeur avec l'appel à projet annuel « Aide à la création de tiers-lieux », en octroyant des subventions à l'investissement, l'aménagement ou l'équipement de projets de tiers-lieux. Depuis sa création en 2016, cet appel à projet a permis de débloquer 13 millions d'euros sur 6 années en soutenant 161 projets, soit 65.000 m² dont 60 % situés en grande couronne. Ces politiques publiques ont soutenu l'offre au niveau local.

Les collectivités locales ne sont pas les seules à avoir créé des incubateurs, accélérateurs ou pépinières en Ile-de-France ; des acteurs privés, associations, investisseurs privés ou entreprises, ont également été à l'origine d'un nombre important de ces structures, en bénéficiant pour certaines des subventions de la région. La plus célèbre est l'incubateur « Station F », créé par l'entrepreneur Xavier Niel en 2017 dans l'ancienne halle Freyssinet à Paris.

[16] Loi n° 2014-626 du 18 juin 2014.
[17] Source : Atlas des Lieux d'innovation de la Métropole du Grand Paris, APUR, Décembre 2021.

IV - Les technologies digitales, l'économie numérique comme accélérateur du développement des tiers-lieux

Le développement du travail nomade ou du télétravail a été rendu possible par celui des outils digitaux et numériques (internet, wifi, fibre optique, réseaux sociaux, smartphones, miniaturisation des ordinateurs portables, logiciels collaboratifs, logiciels de visioconférence, etc.), qui ont joué un rôle dans le développement des tiers-lieux[18]. La dématérialisation des échanges induite par la numérisation des outils de travail, en permettant le travail à distance, facilite l'utilisation des tiers-lieux par les indépendants, microentreprises, créateurs d'entreprises ou les salariés en télétravail[19].

Le développement de l'économie numérique, qui a été particulièrement prononcé en Ile-de-France, a également favorisé l'entrepreneuriat et donc la demande pour les tiers-lieux. La région comptait 521 000 emplois (salariés et non-salariés) dans les secteurs numériques en 2016, soit la moitié du total des emplois du secteur à l'échelle nationale, alors qu'elle représente 20 % des emplois du pays tous secteurs confondus. Par ailleurs, la part du travail non-salarié (indépendants, entrepreneurs) y est plus importante que dans les autres secteurs (13,1 % contre 9,7 %), et a augmenté très rapidement entre 2007 et 2016 (+43 %), tandis que l'emploi salarié y a baissé (-1,7 %)[20]. Cette évolution de l'emploi non-salarié traduit le dynamisme de l'entrepreneuriat numérique dans la région[21], que l'on retrouve dans la part des startups du numérique franciliennes par rapport au total national, soit 70 %[22]. Or, les entreprises du secteur numérique sont très utilisatrices des tiers-lieux. D'après une enquête de l'APUR menée en 2019 auprès de jeunes entreprises innovantes hébergées au sein de structures d'accueil de la MGP, 55 % relèvent directement de ce secteur. Le secteur « Information et communication » est largement surreprésenté, puisque 51 % des jeunes entreprises hébergées en relèvent, alors qu'il ne représente par ailleurs que 8 % des entreprises franciliennes[23].

[18] Cf. « Les tiers-lieux : de nouveaux espaces pour travailler autrement », Institut Paris Région, Note rapide n°755, septembre 2017.
[19] Cf. « L'environnement de travail pour transformer l'entreprise », ARSEG, 2018, page 14.
[20] Source : « *Près de la moitié des emplois du numérique sont localisés en Ile-de-France* », INSEE Analyses Ile-de-France N°111, décembre 2019.
[21] Voir aussi « Économie numérique en Ile-de-France: une dynamique d'emploi portée par les non-salariés », INSEE analyses Ile-de-France, mars 2016.
[22] Source : « *Leviers de développement des startups industrielles en phase d'industrialisation* », Inspection Générale de Finances et Conseil général de l'économie, Septembre 2021.
[23] Source : « *Observatoire des jeunes entreprises innovantes dans le Grand Paris* », APUR, mars 2020.

Chapitre 3

Les besoins des entreprises utilisatrices des tiers-lieux

I - La flexibilité spatiale et temporelle

Les tiers-lieux, quelle que soit leur forme, proposent généralement des contrats de prestation de service aux entreprises qu'ils accueillent, au lieu des baux classiques en « 3/6/9 ans ». Le principal avantage de ces contrats réside dans la possibilité de les résilier avec un préavis beaucoup plus court, jusqu'à un mois.

À cette flexibilité « temporelle » s'ajoute une flexibilité « spatiale », car la plupart des tiers-lieux offrent à leurs résidents la possibilité d'augmenter ou de réduire les surfaces occupées au gré des besoins, le montant du loyer acquitté restant fonction de la surface réellement occupée.

Ce type de flexibilité est un atout pour toutes les entreprises, et particulièrement pour les startups, les jeunes entreprises, les microentreprises et les TPE. Ces entreprises pâtissent toutes d'une visibilité économique structurellement faible et ne bénéficient pas de moyens financiers importants ; elles ont des difficultés à prévoir ce que sera leur activité dans le futur, et donc de l'usage qu'elles auront des surfaces.

Pour les **startups**, leur potentiel de croissance rapide nécessite une certaine flexibilité immobilière permettant d'adapter rapidement la surface de locaux aux évolutions des effectifs de l'entreprise (par exemple, l'éditeur de jeux vidéo Ubisoft, dont l'effectif peut varier de 500 à 900 collaborateurs, et inversement, en fonction des projets). De surcroît, pour celles dont l'objectif à terme est d'être rachetées, le fait de pouvoir interrompre le bail à tout moment est également un avantage ; en effet un bail classique constitue un engagement financier à long terme qui réduit de fait la valeur de l'entreprise.

Cette flexibilité est également intéressante pour **les grandes entreprises**, en leur permettant de s'adapter aux surplus d'activité temporaires ou à leurs stratégies propres, sans toutefois s'engager dans un bail classique. Ainsi, certains grands groupes peuvent avoir besoin de réunir dans un même lieu une équipe dont les membres, provenant d'horizons différents, doivent travailler sur un projet spécifique pendant une durée relativement courte (ex. 6 mois), tels que des projets d'innovation. De même, ils peuvent utiliser un tiers-lieu sur une période courte pour « tester » un marché géographique, en envoyant par exemple une équipe commerciale sur place afin de rencontrer des prospects[24].

II - Une réduction des coûts immobiliers grâce à la mutualisation des espaces et services

L'implantation en espace de coworking (ou autres tiers-lieux) peut représenter **une économie** par rapport aux bureaux classiques, notamment du fait de la facturation à l'usage des espaces partagés, alors qu'ils constituent une surface utile pour les bureaux classiques qui doit être prise en compte dans le coût final (salles de réunion, cuisines, etc...).

Les entreprises peuvent également être intéressées par l'accès à des services, équipements mutualisés : Wifi, imprimante 3D, machines de production, équipements scientifiques, salles de réunion, cuisines, gestion du courrier, etc. Cela constitue une économie dans la mesure où le coût d'accès est moindre lorsqu'il est mutualisé.

[24] Source : auditions

Enfin, **il n'est plus nécessaire d'effectuer la gestion de l'immobilier, qui est déléguée à l'opérateur**, ce qui offre également une économie en termes de ressources humaines. **L'avantage de la mutualisation** concerne en priorité les indépendants, jeunes entreprises, TPE et PME, qui ont un besoin moins important en volume, voire uniquement ponctuel, d'usage de ces espaces, équipements ou services, mais il peut également intéresser les grandes entreprises. Par exemple, dans le cas des tiers-lieux de production, des grands comptes industriels peuvent être intéressés par l'accès à des machines spécifiques mutualisées dont ils ne disposent pas en interne et dont ils ont un usage simplement ponctuel pour un projet d'innovation[25]. De grandes entreprises tertiaires disposant de petits bureaux en région pour leurs équipes commerciales, peuvent avoir un intérêt à substituer ces locaux en bail classique par un contrat en espace de coworking afin de faire des économies par la mutualisation des espaces communs avec d'autres entreprises[26].

On pourrait objecter que le loyer au m² des espaces flexibles (pour l'offre en bureaux privatifs) est souvent plus élevé qu'un bureau classique (en raison des nécessaires coûts d'intermédiation de l'opérateur de coworking, qui se place entre le propriétaire-bailleur et l'utilisateur), ce qui peut revenir à annuler financièrement les économies réalisées. Cependant, même dans ce cas, les petites entreprises peuvent accéder à des équipements ou services auxquels elles n'accèdent pas en général, sans en payer le prix, ce qui représente un avantage pour attirer les profils de collaborateurs rares sur le marché du travail.

III - Les bénéfices du « réseau social », un intérêt très variable selon le type d'entreprise

Les tiers-lieux sont souvent mis en avant pour les échanges sociaux dont bénéficient ses membres avec des degrés d'intensité variables. En premier lieu, ils offrent une convivialité qui permet de ne pas se retrouver isolé chez soi pour travailler, d'avoir un minimum de relations sociales au travail. Cet aspect concerne essentiellement les télétravailleurs salariés et les indépendants, créateurs d'entreprises, microentreprises. Pour les autres structures constituées de plus d'une personne, TPE, startups, grandes entreprises, généralement le réseau social interne à l'entreprise suffit.

Au-delà de la simple convivialité, des échanges d'expertise peuvent avoir lieu, voire des coopérations ou des relations d'affaires. L'entraide est également un phénomène courant entre indépendants, microentreprise ou jeunes entreprises en création au sein des tiers-lieux. Cette dernière catégorie semble être celle qui recherche et bénéficie le plus des effets de « réseau social » ; les autres types d'entreprises, notamment les petites, peuvent bénéficier indirectement de ces effets par leur présence dans les tiers-lieux (par exemple, un cabinet comptable installé en coworking et dont la plupart des membres de l'espace de coworking sont devenus clients), mais cela ne constitue généralement pas la raison principale de leur présence[27]. Là encore, le réseau social interne à l'entreprise, puisque celle-ci est constituée de plusieurs collaborateurs aux compétences variées, peut aussi remplir cette fonction.

[25] Cela peut aussi concerner des machines dont ils disposent en interne, mais qui ne peuvent être utilisées pour un usage ponctuel d'innovation car elles sont mobilisées en continu sur la production.
[26] Source : auditions
[27] Source : auditions

Ainsi, plus l'entreprise comporte un nombre important de collaborateurs, plus elle se suffit à elle-même de ce point de vue. D'ailleurs, celles de plus d'une personne demandent de plus en plus à être intégrées dans des bureaux privatifs, dont la part va croissante comparativement à celle dédiée aux « Open spaces » au sein des tiers-lieux[28]. Les jeunes entreprises, par exemple, passent de l'open space à un bureau privatif lorsque leur taille augmente. Cela peut aussi s'expliquer par la nécessité de garantir une certaine confidentialité dans les échanges, séparer les différentes fonctions de l'entreprise ou favoriser une meilleure concentration[29].

Nombre d'opérateurs de tiers-lieux cherchent à créer un esprit de « communauté » au sein de leurs espaces, fondés sur l'échange, le partage et la mise en réseau, à travers le suivi et la mise en relation des entreprises entre elles en fonction de leurs besoins de collaboration. Cette politique peut être motivée par le besoin de faciliter leur développement (pépinières orientées vers une mission de développement local) ou de les fidéliser grâce aux bénéfices indirects générés (espaces de coworking). Cela nécessite néanmoins un investissement humain en termes d'animation de la part de ces opérateurs : évènements conviviaux, suivi des entreprises…

L'effet « collaboratif » semble particulièrement développé dans les tiers-lieux de production, qui sont majoritairement (80 %) constitués d'indépendants : artisans, designers, startups, artistes… le maître-mot est la créativité, l'innovation ; qui sont favorisées par les échanges et la collaboration[30].

En outre, ces espaces fonctionnent comme des « assembleurs de compétences » pour répondre à des demandes ou des contrats complexes de clients grands comptes, grâce à la constitution d'un éco-système de professionnels dont les savoir-faire se complètent. Enfin, des entreprises y envoient leurs salariés pour se former à l'utilisation de nouvelles machines ; ceux-ci développent alors leurs compétences grâce aux échanges avec les professionnels présents.

Si les avantages du réseau social concernent principalement les plus petites entreprises (indépendants, microentreprise, créateurs d'entreprise), cet aspect demeure un élément fondamental des tiers lieux dans la mesure où ce type d'entreprises constitue l'essentiel de leur clientèle (d'après l'IPR, 78 % des tiers lieux déclarent que leurs principaux usagers sont des indépendants[31]).

IV - Des lieux attractifs pour le recrutement de profils recherchés sur le marché du travail

Les tiers-lieux, et notamment les espaces de coworking, peuvent constituer **un atout pour attirer ou conserver des « talents »**, des profils de salariés pour lesquels la concurrence est forte entre employeurs sur le marché du travail, car ils sont souvent bien situés en zone centrale de l'agglomération parisienne, près des hubs de transports et des aménités (commerces, restaurants, services…), mais aussi car ils sont aménagés selon les derniers standards pour le bien-être au travail : les espaces sont chaleureux, le design est très travaillé.

[28] Source : « l'indice du coworking », Ubiqdata, Nov. 2021 : « 88 % des postes sont à louer dans des bureaux privatifs fermés », p. 6
[29] Source : auditions
[30] Source : auditions
[31] Source : *« Tiers lieux & covid-19 en Île-de-France, résultats de l'enquête 2021 sur l'impact de la crise sanitaire »*, IPR & Lability, juin 2022

De multiples services, salles de sport, espaces de convivialités, de restauration, en font des environnements de travail agréables[32].

Les grandes entreprises sont parmi les premières concernées par cette nécessité d'attirer des profils très qualifiés, mais c'est aussi le cas **des startups** qui participent à la « guerre des talents ». Le secteur du numérique est particulièrement concerné, en raison de la concurrence pour les profils de techniciens ou d'ingénieurs informatique, mais également le secteur du conseil[33].

V - Nomadisme et télétravail, un usage plutôt marginal

Les usages précédemment évoqués ont en commun d'impliquer une implantation durable - dans une certaine mesure- d'une partie ou de la totalité des effectifs de l'entreprise dans un tiers-lieu, voire une domiciliation permanente. Il existe aussi des **usages plus ponctuels** :

- offrir la possibilité aux salariés, dans le cadre d'un accord, de télétravailler dans un tiers-lieu à proximité du domicile. Cela peut constituer un avantage pour les salariés qui ne disposent pas de conditions favorables à domicile,
- permettre aux commerciaux de l'entreprise ou aux consultants d'un cabinet de conseil, d'accéder à des réseaux de tiers-lieux leur permettant de travailler dans de bonnes conditions lors de leurs déplacements,
- organiser des réunions décentralisées.

Dans les trois cas, la problématique consiste à **offrir à la fois un maillage territorial suffisant pour couvrir tous les besoins et une simplicité d'utilisation et de réservation visant à inciter les personnes cibles à en faire usage**. Il existe des plateformes en ligne de mise en relation entre ces usagers et les tiers-lieux, telles que Neonomade ou Beewake. Neonomade par exemple, propose un service de plateforme ouverte pour les utilisateurs ponctuels et un service dédié pour les salariés d'une grande entreprise.

Ces usages n'occupent toutefois qu'une place marginale dans l'occupation des tiers-lieux, notamment des espaces de coworking. D'après l'Institut Paris Région (IPR), les télétravailleurs et les nomades ne représentaient que 12 % de leurs occupants en 2017[34].

VI - Accompagnement et formation des entreprises en création, un besoin éprouvé

Historiquement, les incubateurs, pépinières et hôtels d'entreprise, ont été créés dans l'objectif d'aider les jeunes entreprises en création à passer le cap des premières années, puisqu'une proportion élevée d'entre-elles cesse leur activité dans les trois ou cinq ans. Dans cette perspective, ils mettent en place des formations, des ateliers et accompagnements collectifs et individuels, visant à donner par exemple aux nouveaux dirigeants les compétences de base de la gestion (comptabilité, management-RH, marketing...). Les espaces de coworking peuvent aussi, pour certains, proposer ces services.

[32] Source : auditions
[33] Cf. « *Observatoire des jeunes entreprises innovantes dans le grand paris* », bilan 2019, étude de l'APUR, mars 2020, p. 38
[34] Source : « Les tiers-lieux : de nouveaux espaces pour travailler autrement », Institut Paris Région, Note rapide n°755, sept. 2017

Ils ont montré leur efficacité pour **accroitre le « taux de survie » des entreprises** ; on peut donc considérer qu'il s'agit d'un besoin pour toutes les entreprises nouvellement créées. Chaque « jeune » dirigeant d'entreprise devrait bénéficier d'un accompagnement individuel. C'est le constat de Wacano, filiale de la CCI Paris Ile-de-France, qui gère et anime depuis de nombreuses années plusieurs incubateurs, pépinières et hôtels d'entreprise répartis dans tous les territoires d'Ile-de-France.

Chapitre 4

Le modèle économique : l'importance de la localisation

I - Une forte hétérogénéité territoriale de l'offre

En termes de répartition territoriale, il semble que la géographie de ces lieux, en particulier les espaces de travail flexibles (coworking), suivent celle des bureaux, c'est-à-dire que la centralité et la densité du territoire en constituent les principaux critères de localisation : 80 % des créations d'espaces de coworking entre 2016 et 2019 ont eu lieu à Paris et dans les Hauts de Seine[35]. En 2017, 80 % des espaces de coworking étaient ainsi localisés à **Paris et dans les Hauts-de-Seine[36],** et en 2021, 75 % des 1030 tiers-lieux franciliens se trouvaient sur le territoire de la MGP (Paris Petite Couronne)[37]. Cette localisation semble également correspondre à celle de l'économie numérique en Ile-de-France, évoquée plus haut : 70 % des emplois du numérique sont localisés à Paris et dans les Hauts-de-Seine[38].

D'après l'Institut Paris Région, les principaux critères de localisation des tiers-lieux sont[39]:

- l'accessibilité via la proximité des nœuds de transports, en commun notamment ;
- la densité du bassin d'emploi, notamment en termes d'habitants et d'entreprises locales susceptibles d'utiliser les tiers-lieux (CSP+, indépendants...) ;
- la vitalité locale : aménités urbaines favorisant l'attractivité du lieu pour ses usagers (restaurants, commerces, culture, services...) ;
- l'effet d'agglomération : créations d' « externalités positives » (interactions, partenariats) avec des structures proches géographiquement, telles que des universités, centres de recherche... ;
- le coût de l'immobilier : des loyers raisonnables permettent en retour de pratiquer des tarifs abordables pour les usagers.

Ces critères expliquent le constat d'une très forte concentration des tiers-lieux dans les zones les mieux connectées aux réseaux de transports en commun et les plus denses sur le plan démographique et économique. Il s'ensuit une forte disparité de l'offre à l'échelle régionale, puisque la grande couronne n'en accueille qu'une faible part comparativement à l'étendue de son territoire. En 2021, 25 % seulement des 620 tiers-lieux franciliens y étaient localisés[40]. Sur ce territoire, la localisation semble suivre les critères précédents : concentration dans les zones les plus denses en habitants et en emplois, à proximité des nœuds de transports et dans les territoires où se situent des centres d'enseignement supérieur et/ou de recherche publics et privés, ou encore des « clusters d'innovation » : Plateau de Saclay (Essonne et Yvelines), Agglomération de Cergy Pontoise, cluster de la Cité Descartes/Marne-la-Vallée, bassin d'emploi Portes sud du Grand Paris (Evry/Corbeil)...

[35] Source : « Coworking, l'âge de maturité », CBRE Research France, février 2021.
[36] Source : « Coworking et Immobilier de Bureaux en Ile-de-France », ORIE, juillet 2017.
[37] Source : « L'aménagement économique en Île-de-France dans la perspective du SDRIF-E », Institut Paris Région, Note rapide n°939, Avril 2022.
[38] Cf. « *Économie numérique en Ile-de-France: une dynamique d'emploi portée par les non-salariés* », INSEE analyses Ile-de-France, mars 2016.
[39] Source : « Les tiers-lieux : de nouveaux espaces pour travailler autrement », Institut Paris Région, Note rapide n°755, sept. 2017.
[40] Source : « L'aménagement économique en Île-de-France dans la perspective du SDRIF-E », Institut Paris Région, Note rapide n°939, Avril 2022.

II - Les critères de modélisation

La concentration territoriale de l'offre s'explique par le modèle économique des tiers-lieux, en particulier des espaces flexibles (coworking), qui sont majoritairement privés et forment l'essentiel de l'offre. Les opérateurs paient un loyer fixe à leur bailleur qui les engage à moyen/long terme (le bail 3/6/9), tandis qu'ils proposent des contrats flexibles à leurs clients, qui eux ne sont engagés qu'à (très) court terme. **Cette flexibilité constitue le principal atout pour attirer les clients mais c'est aussi à l'inverse un risque pour l'opérateur, puisque ses clients peuvent partir très rapidement tandis qu'il doit payer le loyer quoi qu'il arrive**.

Si le tiers-lieu n'est pas suffisamment fréquenté, l'opérateur risque d'être rapidement en déficit. Il est donc confronté à un décalage entre la durée des engagements de location et les flux de trésorerie dégagés. Ainsi, pendant les périodes de ralentissement économique, comme les confinements successifs liés à la crise du Covid, les centres ont tendance à fermer faute de clients[41].

Les investisseurs institutionnels (fonds d'investissements, fonds de retraite, foncières…) sont historiquement très présents sur le marché de l'immobilier tertiaire en Ile-de-France car les bureaux y offrent un bon niveau de liquidité et un rendement locatif intéressant, sûr et pérenne. Le bail 3/6/9 est l'un des garants de cette stabilité des revenus locatifs. Les opérateurs de coworking, avec leur flexibilité locative et leurs revenus volatils, apparaissent donc moins attractifs pour ces investisseurs institutionnels[42]. En 2019, le cours en bourse de « Wework » avait brutalement chuté après la publication de mauvais résultats, ce qui avait mis en lumière le problème du modèle économique des espaces de coworking.

Pour résoudre ces difficultés, deux modèles différents coexistent : un modèle entièrement privé que l'on retrouve notamment auprès des grands opérateurs de coworking, et un modèle public ou hybride que l'on retrouve chez les incubateurs, pépinières, hôtels d'activités…

III - Dans le modèle privé des opérateurs de coworking, la localisation est un facteur central

Pour minimiser le risque d'une trop faible rentabilité, **l'opérateur doit impérativement maximiser son « taux de remplissage »** (et minimiser le coût du loyer payé au bailleur), en choisissant une localisation intéressante (cf. critères de localisation page précédente).

Comme on l'a vu plus haut, l'un des besoins auxquels répondent ces espaces est l'attractivité auprès des profils de salariés qualifiés recherchés sur le marché de l'emploi, ce qui suppose également une localisation avantageuse, de préférence centrale.

D'autres moyens peuvent être utilisés pour améliorer la rentabilité :

- augmentation de la densité des espaces en réduisant le nombre de m² par poste ;
- identification d'autres sources de revenus : services d'aménagement des locaux pour compte de tiers, offres de locaux sur mesure, développement d'une activité tournée vers l'évènementiel, etc. ;

[41] Cf. « *Espaces de bureaux flexibles, effet de mode ou lame de fond ?* », Jones Lang Lasalle Recherche, 2019, page 25
[42] Source : auditions

- hausse de la surface totale des espaces pour mieux amortir les coûts de gestion et être en mesure d'accueillir une plus grande diversité de demandes de la part des clients (ex. grandes surfaces souhaitées par les grands comptes), en permettant un meilleur lissage de l'occupation[43]. C'est probablement ce qui explique l'augmentation de la surface moyenne des prises à bail d'espaces de coworking entre 2017 et 2019 ;
- croissance de la part de l'espace dévolue aux bureaux privatifs, plus rémunérateurs grâce à des durée d'engagement plus longues, par rapport à celle attribuée aux « open spaces »[44] ;
- **développement des « contrats de management »** (au lieu des baux 3/6/9), qui permettent de **partager les risques et les revenus entre opérateurs et propriétaires-bailleurs**. Ces contrats peuvent aussi être conclus entre des opérateurs et de grandes entreprises détentrices d'un bail 3/6/9, mais disposant de surfaces inoccupées au titre de ce bail, pour lesquelles elles paient donc un loyer à perte[45].

Quelles que soient les solutions retenues par les opérateurs pour améliorer leur rentabilité, la localisation des emplacements reste un critère majeur.

IV - Dans le modèle public ou hybride, les subventions peuvent réduire l'importance de la localisation, mais le risque reste élevé

La création d'un tiers-lieu peut avoir pour origine une initiative portée par une mission d'intérêt général, en général tournée vers le **développement économique local** : dynamisation de l'entrepreneuriat innovant au sein d'un « cluster » local de recherche et d'innovation (Paris-Saclay, Paris Descartes), redynamisation d'un QPV, d'une ZAE en déclin, d'une friche ou d'une zone rurale, etc. (Cf. Partie 2). **Ces projets peuvent être portés par des collectivités locales, des CCI, des associations ou des entreprises privées**. Il s'agit souvent de pépinières, incubateurs, hôtels d'entreprises et accélérateurs, mais ils peuvent aussi prendre la forme de lieux hybrides associant une partie d'espaces de coworking pour les entrepreneurs et télétravailleurs, d'espaces de convivialité (bar, café), d'évènementiel (salle des fêtes) et de services publics.

Le modèle économique fonctionne grâce à l'intervention publique, soit par l'investissement direct d'une collectivité ou d'une CCI, soit par des subventions à des structures privées. Ce financement public se justifie par l'objectif d'intérêt général associé et permet également de compenser la moindre rentabilité liée à une implantation dans un lieu qui ne correspond pas complètement aux critères de localisation cités précédemment (ex. faible centralité). Les subventions du Conseil régional dans le cadre de l'appel à projet « Aide à la création de tiers-lieux » sont ainsi prioritairement accordées aux acteurs de petite taille, pour des projets localisés en QPV, en zone rurale, en grande couronne ou dans les zones pour lesquelles l'offre de tiers-lieux est faible.

Les critères de localisation, même s'ils gardent leur importance pour identifier les emplacements adéquats, deviennent donc moins critiques que dans le modèle privé.

[43] Source : auditions
[44] Source : « Coworking, l'âge de maturité », CBRE Research France, février 2021, page 30
[45] Source : auditions

En l'absence d'une offre privée, ces tiers-lieux « subventionnés » sont généralement les seuls biens immobiliers proposant de petits espaces pour des entreprises, notamment de moins de 10 m², qui sont bien adaptés aux besoins et aux budgets de la population de microentreprises, indépendants et jeunes entreprises. En outre, ils tendent à proposer des tarifs de location en dessous de ceux du marché pour s'adapter aux moyens financiers limités de leurs utilisateurs.

Cependant, leur viabilité et leur pérennité économique nécessitent de réaliser une modélisation de leur rentabilité future en amont. Nombre de tiers-lieux cessent leur activité dès que les subventions s'arrêtent, faute d'avoir établi à l'origine un business plan solide intégrant un autofinancement à une échéance donnée. Par exemple, les projets offrant une surface trop petite, inférieure à 500/800 m²², échouent souvent à atteindre l'équilibre faute de masse critique. Le manque de connaissances dans les spécificités de la gestion de ce type de lieux ou encore une suroffre dans un territoire donné par rapport à la demande locale, peuvent également être des facteurs d'échec. En général, moins la zone d'implantation est dense (zone rurale, banlieue…), plus le risque est élevé[46].

En revanche, dans les structures spécialisées dans l'accompagnement des entreprises en création, la sélection des candidats en amont et l'accompagnement individuel opérés par ces structures tendent à réduire ce risque dans la mesure où les entreprises se sont engagées sur plusieurs années à suivre un parcours qui leur offre de meilleures chances de pérennité.

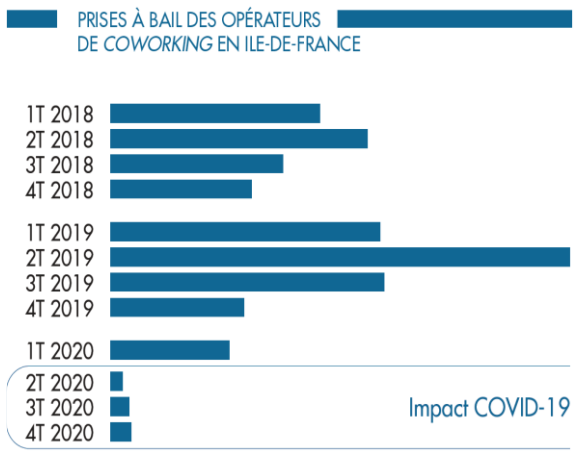
[46] Source : auditions

Chapitre 5

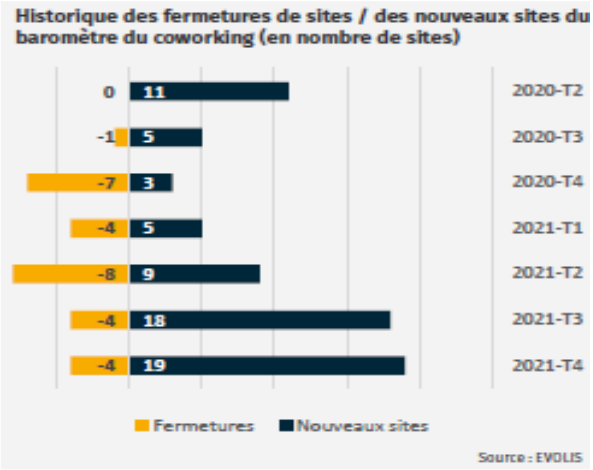
Perspectives d'évolution pour les tiers-lieux

I - Évolutions récentes sur le marché : après un recul pendant les confinements, un rebond de créations en Ile-de-France

La crise du Covid-19 a entrainé des confinements successifs dont les conséquences immédiates ont été lourdes sur le modèle des tiers-lieux, en particulier pour les espaces de coworking. En effet, d'une part la proximité physique et le partage des espaces de travail propres à ces lieux sont incompatibles avec les règles de distanciation et, d'autre part, la flexibilité des contrats permet à toute entreprise, télétravailleur ou indépendant de le rompre à tout moment. **Nombre d'espaces de coworking se sont ainsi retrouvés sans sources de revenus et ont dû fermer leurs portes** (selon l'IPR, 83 % des tiers lieux franciliens ont dû fermer totalement ou partiellement pendant la crise du Covid-19[47]). Les fermetures de centres ou d'espaces de coworking ont ainsi été plus importantes en 2020, tandis que les prises à bail et les ouvertures ont été peu nombreuses, contrairement à la tendance précédente (cf. graphique ci-dessous). Sur le graphique de gauche ci-dessous, une nette baisse des prises à bail est bien visible en 2020, tandis que le graphique de droite montre une baisse du nombre d'ouvertures et une augmentation du nombre de fermetures entre le 3ème trimestre 2020 et le 2ème trimestre 2021 (22 ouvertures et 20 fermetures).



Source : étude CBRE Research, 2021



Source : Baromètre du coworking - Evolis IDF - 2022

Le second semestre 2021, soit la fin des confinements, enregistre ensuite une forte remontée des créations d'espaces de coworking (cf. graphique de droite), et du taux d'occupation des espaces existants. D'après l'IPR, 88 % des tiers lieux ont vu leur activité redémarrer en septembre 2021[48]. Le développement du télétravail pendant la crise du covid et sa pérennisation ont entrainé des réflexions immobilières au sein des entreprises, notamment des grands groupes, visant à optimiser les espaces laissés libres par les télétravailleurs, mais surtout, à « faire revenir » au bureau les salariés en télétravail. De nombreux dirigeants s'interrogent ainsi sur l'opportunité de réduire les surfaces louées en passant au principe du « flex office », cela afin de faire des économies sur le poste immobilier, ou de repenser l'aménagement des bureaux pour y inclure plus d'espaces de collaboration et d'échange, les rendre plus attractifs pour les salariés. Ce passage au flex office peut être l'occasion de déménager dans un espace de coworking dont l'aménagement a été pensé pour cet usage. Au 4ème trimestre 2021, l'opérateur spécialisé « MyFlexOffice » a été responsable de la quasi-

[47] Source : « Tiers lieux & covid-19 en Île-de-France, résultats de l'enquête 2021 sur l'impact de la crise sanitaire », Institut Paris Region, conseil régional d'Ile-de-France et laboratoire Lability, Juin 2022
[48] Source : « Tiers lieux & covid-19 en Île-de-France, résultats de l'enquête 2021 sur l'impact de la crise sanitaire », Institut Paris Region, conseil régional d'Ile-de-France et laboratoire Lability, Juin 2022

totalité des ouvertures de sites de coworking dans la région[49]. Par ailleurs, ces espaces, par leur localisation, leur aménagement travaillé, peuvent devenir un argument pour aider les entreprises à « faire revenir les salariés au bureau ».

Parallèlement, de grandes entreprises soucieuses de réaliser des économies en optimisant les surfaces inoccupées avec le développement du télétravail, ont été amenées à repenser leur conception, éventuellement en passant au flex office, afin de libérer des m² (en ne renouvelant pas des baux arrivés à terme), parfois sur des étages, voire des bâtiments entiers. Pour elles, dans un contexte d'incertitude économique lié à une situation post covid-19, dans laquelle, un retour des confinements et du télétravail généralisé est toujours possible, il peut être préférable d'absorber les accroissements d'activité temporaires par l'utilisation des espaces flexibles permettant une résiliation à tout moment[50].

Il est cependant difficile d'établir des conclusions claires sur les causes de cette reprise car elle est récente et le recul n'est pas suffisant. Les entreprises sont avant tout préoccupées par la stabilisation de la situation post covid : retour des salariés au bureau pour reconstituer les collectifs de travail, adaptation et sécurisation des organisations face à la généralisation du télétravail, etc.

Selon une récente enquête sur la mobilité et le télétravail menée en 2021 par la CCI Paris Ile-de-France auprès des entreprises franciliennes, en partenariat avec le Conseil régional d'Ile-de-France, 42 % des entreprises pensent que les nouveaux modes d'organisation du travail auront à terme un impact sur leur immobilier, et parmi celles-ci, seules 12 % mentionnent l' « utilisation des tiers-lieux, espaces de coworking…» dans cette nouvelle stratégie, loin derrière la « réduction des surfaces occupées » (74 %), ou la mise en place du flex office (55 %). Ainsi, la grande majorité des entreprises souhaitant optimiser son immobilier à la suite de la crise du covid le fera probablement sans recourir aux tiers-lieux.

II - Une évolution vers l'externalisation de la gestion immobilière sous forme de prestation de service à l'usage

Toutes les innovations en termes de services ou d'aménagements imaginés par les tiers-lieux pour fidéliser les salariés peuvent être réintégrés, à terme, par les entreprises au sein même de leurs propres locaux, en particulier les grandes. Il en est de même pour **le flex office : les entreprises peuvent réaménager leurs propres locaux dans cette optique. Des opérateurs de coworking, tels que « Morning » ou « Start-way », se sont d'ailleurs spécialisés dans la prestation de services d'aménagements des espaces de bureaux pour le compte de sociétés tierces**, notamment de grands comptes. Ils mettent en œuvre des prestations sur mesure de conception des espaces en fonction de la culture de l'entreprise, tout en reprenant les principes utilisés dans leurs espaces de coworking. Dans certains cas, l'opérateur propose une externalisation complète de la gestion immobilière de l'espace ainsi créé et le loue à l'entreprise.

Par ailleurs, les grands groupes peuvent avoir des exigences de prestige des locaux dans une optique de « représentation » ; cela peut constituer une limite à l'usage des savoir-faire de ces opérateurs en matière d'aménagement, dont les méthodes et mobiliers utilisés restent généralement standardisés.

[49] Source : Baromètre du coworking, Evolis Ile-de-France, 4T2021.
[50] Source : auditions.

Pour les entreprises qui ont réduit leurs espaces de bureaux occupés en réaménageant leurs locaux pour tenir compte du développement du télétravail, il peut être intéressant de confier la gestion de ces espaces devenus inoccupés à des opérateurs de coworking, afin de mieux rentabiliser des espaces pour lesquels elles sont engagées dans un bail en 3/6/9 : ce nouvel usage est désigné sous le terme de « corpoworking ». L'entreprise conserve ainsi la possibilité de récupérer ces espaces en cas d'accroissement de son activité.

Le développement des tiers-lieux, en particulier des espaces flexibles, type coworking, s'inscrit dans une tendance à la « servicialisation »[51] du secteur de l'immobilier d'entreprise :

- l'externalisation de la gestion immobilière à un prestataire spécialisé permet à l'entreprise de se dégager de cette responsabilité et de faire des économies sur les moyens humains nécessaires ;
- un paiement « à l'usage » des prestations immobilières permet à l'entreprise de ne pas payer plus que ce qu'elle utilise réellement en termes de ressources immobilières, grâce à la flexibilité des espaces et des contrats. L'entreprise n'est plus pénalisée financièrement par ses difficultés à prévoir l'évolution de l'économie en général et de son activité en particulier, ou en d'autres termes la « variabilité » de la demande[52]. Le développement de l'économie collaborative et numérique, en provoquant des « disruptions » dans plusieurs secteurs (hôtellerie, transports, restauration, e-commerce…), a accru le niveau d'incertitude économique pour nombre d'entreprises.

Le cabinet d'étude en immobilier d'entreprise JLL, dans une étude datant de 2020, a estimé que la part de l'immobilier flexible pourrait atteindre 30 % d'ici 2030, contre 2 % actuellement en Ile-de-France. Néanmoins, cette prévision suscite plusieurs interrogations :

- le niveau d'incertitude économique, très élevé actuellement suite à la crise du Covid-19, pourrait se stabiliser à l'avenir ;
- les avantages des tiers-lieux en termes d'aménagement de l'espace, de services, peuvent être réintégrés à terme par les entreprises dans leurs propres locaux ; celles-ci peuvent préférer aménager et gérer les locaux selon leurs propres principes, en fonction de leurs objectifs en termes d'image de marque et de ressources humaines ;
- la frilosité des investisseurs en immobilier d'entreprise pour des actifs dont les rendements locatifs sont moins stables sur le long terme.

La tendance à la « servicialisation » de l'immobilier d'entreprise et à l'externalisation de gestion immobilière est bien réelle, de même que la contribution des tiers-lieux à cette tendance, mais lorsque des opérateurs de coworking aménagent un espace complet et le gèrent pour le compte d'une entreprise, peut-on encore parler de tiers-lieux ?

III - Un développement attendu du télétravail salarié en tiers-lieux suite à la crise du Covid mais dont l'ampleur et la pérennité posent question à ce jour

La crise du Covid et les confinements successifs ont provoqué soudainement une forte accélération du télétravail en France, qui était jusque-là peu développé. Sous la contrainte, ce télétravail a eu lieu essentiellement à domicile pour la grande majorité des salariés. Des

[51] Cf. « L'avènement de l'économie servicielle, comment s'en saisir ? » CCI Paris Ile-de-France, janvier 2019
[52] Cf. « SafarI-oT: les modèles de tarification à l'usage (pay-per-use) », Webinaire de la Chaire Internet des Objets, ECSP

interrogations et des alertes ont ensuite émergé sur les conditions du télétravail à domicile : espace insuffisant, absence de pièce dédiée, connexion internet trop faible, manque de mobilier adapté, difficulté à séparer vie professionnelle et vie privée, à déconnecter …

En termes de management, ont été soulevées des difficultés principalement pour les jeunes salariés ou les nouveaux recrutés, par nature moins autonomes que les autres.

Les tiers-lieux sont alors apparus comme une solution de long terme à ces obstacles, une fois la crise terminée : meilleures conditions matérielles, meilleure séparation vie privée/vie professionnelle… Ainsi, certains accords d'entreprises sur le télétravail conclus suite à la crise du Covid incluaient la possibilité pour les salariés de télétravailler en tiers-lieux (ex. Allianz). C'est également le cas du Conseil régional d'Ile-de-France, même si cette possibilité existait avant la crise. Par ailleurs, l'Accord National Interprofessionnel (ANI) sur le télétravail signé en 2020 prévoit, dès son préambule, la possibilité que le télétravail puisse se faire en tiers-lieu.

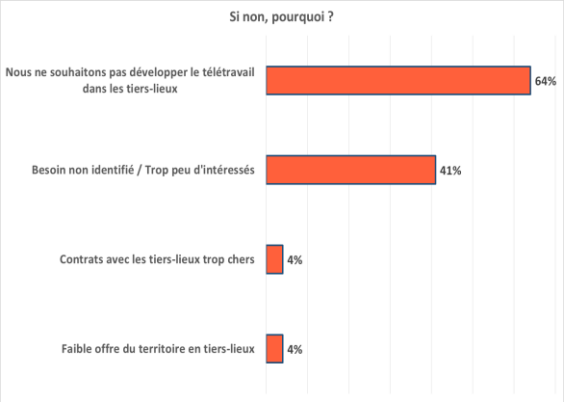
Cependant, il n'est pas certain que cette option ait la faveur des entreprises pour plusieurs raisons :

- Les coûts de mise en place du télétravail à domicile sont minimes par rapport aux tarifs des tiers-lieux, ce qui n'incite pas les entreprises à opter pour cette solution[53].
- Les salariés eux-mêmes, lorsque l'entreprise leur offre cette possibilité de télétravail en tiers-lieu, ne semblent pas l'utiliser massivement. En prenant le cas du Conseil régional d'Ile-de-France, qui offre cette possibilité, sur 1 500 agents éligibles au télétravail, seuls 50 utilisent régulièrement des tiers-lieux pour télétravailler, soit 3 % du total. Les autres semblent donc privilégier le télétravail à domicile. D'après la dernière enquête de l'Institut Paris Région sur le sujet, 83 % des télétravailleurs franciliens le font depuis leur domicile[54]. Parmi tous les lieux de travail possibles, l'espace de coworking a la préférence de seulement 2 % des français[55].
- Les entreprises sont d'abord préoccupées par les moyens d'accélérer le retour des salariés au bureau, afin de recréer des collectifs de travail et du lien social à l'intérieur de l'entreprise, car ils se sont distendus pendant les confinements. Or, le télétravail isolé en tiers-lieux ne le permet pas, à moins de regrouper plusieurs salariés dans un même tiers-lieu, ce qui serait très complexe, tant du point de vue du maillage territorial par rapport aux zones d'habitation, que de l'introduction d'un niveau supplémentaire de management en plus de celui du bureau officiel et de celui mis en place pour le télétravail à domicile[56].
- Le télétravail en tiers-lieux pose un certain nombre de questions en termes de sécurité informatique et de confidentialité, en fonction des métiers et des secteurs. Les métiers de la banque par exemple, imposent des standards élevés en matière de cyber sécurité/confidentialité ; peu de tiers-lieux remplissent ces conditions. Pour une entreprise, il est beaucoup plus simple de sécuriser le réseau informatique du domicile d'un salarié que celui d'un poste en tiers lieu.
- Les entreprises étant responsables de la sécurité de leurs salariés, elles sont attentives, pour des raisons juridiques évidentes, à ce que les tiers lieux qui les accueillent en télétravail répondent aux normes de sécurité incendie soit des établissements recevant des travailleurs (ERT), soit recevant du public (ERP). Ces normes étant couteuses à mettre en place, certains tiers-lieux ne les respectent pas. Cela constitue un frein pour les

[53] *Cf. « Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ? », La fabrique de l'industrie, juin 2021, page 98*
[54] *Source : « Comment le télétravail bouscule nos vies et envies », Note rapide n°937 de l'Institut Paris Region, Mars 2022.*
[55] *Cf. « Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ? », La fabrique de l'industrie, juin 2021, page 91*
[56] *Source : auditions*

employeurs, en particulier lorsqu'ils font appel à une diversité de tiers-lieux (associatifs, indépendants…) pour mailler les zones d'habitation.

Si l'on peut raisonnablement penser que l'augmentation générale du télétravail dans l'économie francilienne va entrainer une augmentation mécanique du télétravail en tiers-lieu, cette augmentation restera probablement dans des proportions modestes pour les raisons préalablement citées. Selon l'enquête de la CCI Paris Ile-de-France et de la Région, 96 % des entreprises n'ont pas développé d'offre de tiers-lieux pour leurs salariés. Les principales raisons avancées par ces dernières sont : « nous ne souhaitons pas développer le télétravail dans les tiers-lieux » (64 %) et « besoin non identifié/ trop peu d'intéressés » (41 %). Seuls 4 % des répondants mentionnent des tarifs trop élevés ou la faiblesse de l'offre territoriale.



Source : Enquête CCI Paris Ile-de-France / Conseil régional d'Ile-de-France, octobre 2021

Chapitre 6

Améliorer la lisibilité, la pérennité et la dimension « production » de l'offre de tiers-lieux francilienne

Parmi les différents types d'entreprises utilisatrices, les très petites, indépendants, start-ups, jeunes entreprises en création ou nouvellement créées semblent être celles pour lesquelles les tiers-lieux répondent à un véritable besoin : manque de prévisibilité, mutualisation des coûts, besoin d'accompagnement, d'échange et de convivialité.

Dans les zones les plus denses de l'agglomération, l'offre ne manque pas pour ces entreprises. Cependant, elle peut manquer de lisibilité en raison de la diversité des offres sur le marché. Dans les zones de moindre densité, l'offre est plus diffuse en raison des risques posés par le modèle économique. Il existe aujourd'hui des politiques de soutien financier à la création de tiers-lieux qui cherchent à pallier ce déficit. Malgré ces politiques, le problème de la viabilité à long terme de ces espaces dans les territoires de moindre densité reste prégnant.

Quelle que soit la zone considérée, il existe une catégorie de tiers-lieux pour laquelle l'offre semble manquer ou ne pas correspondre complètement aux besoins des entreprises : les tiers-lieux « de production », mieux adaptés aux besoins des artisans, TPE et start-ups industrielles que les « fablabs ».

Enfin, même si les entreprises franciliennes privilégient aujourd'hui le télétravail à domicile plutôt que le télétravail en tiers-lieux, il est possible qu'elles n'aient pas suffisamment conscience de leurs avantages pour la qualité de vie au travail de leurs collaborateurs et le développement de leurs compétences.

I - Améliorer la lisibilité des différentes offres et modèles de tiers-lieux pour les utilisateurs

Face à la diversité des offres et modèles de tiers-lieux (locaux, tarifs, services, contrats, durées...), et l'apparition régulière de nouveaux concepts, il peut s'avérer complexe, pour les entreprises qui souhaitent les utiliser, de comprendre de manière claire le choix qui s'offre à elles. Si la visibilité de l'offre a beaucoup progressé avec la mise en œuvre de sites internet dédiés par la région Ile-de-France (Smartwork) ou l'apparition de plateformes indépendantes (Neonomade, Beewake...), en revanche la « lisibilité », ou la « clarté » des différentes offres, pourrait être améliorée afin de faciliter leur adoption par les entreprises. C'est l'objet des recommandations de la CCI Paris Ile-de-France.

Définir les missions d'intérêt général des tiers-lieux bénéficiant de soutiens publics

Les tiers-lieux bénéficiant d'un soutien public (ex. pépinières, hôtels d'entreprises créés, voire exploités par un acteur public comme une collectivité locale), coexistent avec ceux sans soutien public (ex. espaces de coworking créés et exploités par des opérateurs privés - Wojo, IWG, WeWork...). Ce soutien peut prendre différentes formes :

- subvention à l'investissement ou investissement direct par la collectivité,
- réduction ou franchise de loyer de la part d'un acteur public propriétaire des locaux,
- subvention de fonctionnement,
- mise à disposition de personnel par une collectivité.

Ces deux types de tiers-lieux accueillent indifféremment des entreprises de toutes sortes : entreprises nouvellement créées, start-ups, TPE, PME… Il peut donc exister une concurrence, sur un territoire donné, entre les opérateurs des deux modèles. Cette situation est susceptible de faire émerger des questionnements quant au caractère « équitable », ou « loyal » de cette concurrence. Cependant, ceux bénéficiant d'un soutien public ont été généralement dotés d'une mission d'intérêt général, associée le plus souvent à des politiques de développement local (redynamisation économique d'un territoire, soutien à l'innovation et à l'entreprenariat, etc.).

Plusieurs critères relevant d'une telle mission, notamment parmi ceux qui sont mis en œuvre actuellement, ont été relevés par les différents acteurs rencontrés :

- comité de sélection des jeunes entreprises ou entreprises en création candidates à l'intégration dans une pépinière ou un incubateur ;
- accompagnement individualisé pour chaque jeune entreprise afin de maximiser sa pérennité et de favoriser son développement, et suivi de formations spécialisées dans la gestion d'une entreprise ;
- tarifs d'accès inférieur à ceux du marché de l'immobilier d'entreprise classique afin de s'adapter aux moyens limités d'un certain nombre de jeunes entreprises ;
- critères d'âge maximum pour l'entrée de l'entreprise dans le tiers lieu, et durée maximale de séjour (de 0 à 3 ans d'existence par exemple) ;
- expérience précédente du créateur dans la gestion d'une entreprise et moyens financiers dont il dispose (ex. levée de fonds auprès de fonds d'investissement) ;
- implantation dans un territoire où l'offre privée est inexistante, par exemple en périphérie, afin d'éviter que cette carence ne pénalise les créateurs et les jeunes entrepreneurs présents en les laissant seuls face au marché immobilier classique ;
- implantation dans un territoire en perte de vitesse économique, peu attractif, tel qu'un QPV, une friche ou une ZAE nécessitant d'être redynamisée ;
- « Brique » dans le développement économique d'un territoire identifié pour accueillir un écosystème innovant sur une thématique ou une filière particulière (logique de cluster).

De ce point de vue, les entretiens réalisés ont montré que les critères et pratiques étaient assez variables d'un tiers lieu à l'autre. Afin d'améliorer leur lisibilité auprès des utilisateurs, il conviendrait d'harmoniser les pratiques ou critères d'admission des tiers-lieux d'activité revêtant une mission d'intérêt général, en mettant en avant une définition commune, sans être contraignante, de ce qui caractérise cette mission (objectifs, moyens, critères, etc.).

Pour la CCI Paris Île-de-France, un tiers-lieu doté d'une mission d'intérêt général devrait :

- Intégrer l'ensemble des trois dimensions, ou « piliers » des tiers-lieux :
  - ➔ **Locaux**
  - ➔ **Services**
  - ➔ **Animation**
- Pour les tiers-lieux accueillant de jeunes entreprises, **proposer un socle minimal de services** : gestion du courrier, connexion internet haut débit, salle de réunion, nettoyage, imprimante.
- S'inscrire dans une politique de développement d'une filière ou d'un secteur à l'échelle locale.

- Pour les tiers-lieux proposant des tarifs inférieurs à ceux du marché grâce à un soutien public, inclure **une progressivité des tarifs au-delà d'une période maximale d'accueil** (exemple des pépinières accueillant de jeunes entreprises), de manière à ce qu'ils correspondent à ceux du marché privé, voire en devenant supérieurs. Il s'agit d'inciter les entreprises ayant atteint leur autonomie à se déporter sur l'offre locative privée pour permettre à leur tour aux entreprises nouvellement créées de profiter des tarifs adaptés. Si la progression des tarifs ne suffit pas à convaincre les entreprises hébergées de se déporter, les gains financiers générés par les tarifs majorés peuvent permettre à la collectivité d'investir dans un nouveau bâtiment.

RECOMMANDATION

Adopter une définition commune des tiers-lieux avec mission d'intérêt général et des critères à respecter en fonction des différentes configurations, missions et objectifs.

Élaborer un guide permettant de comparer les tarifs des différentes offres de tiers-lieux

Pour les entreprises utilisatrices, les tarifs des tiers-lieux sont difficilement comparables entre eux, car ils peuvent comporter des types de locaux/postes (poste en open espace, bureau privatif), des services, des espaces mutualisés (salles de réunion, restauration, fablab…) différents d'un modèle à l'autre ou avec une tarification différente (sur abonnement ou à la carte, au mois ou à la journée, etc.).

Le choix d'un tiers lieu par rapport à un autre sur le seul critère prix peut donc donner lieu à des calculs complexes. Une analogie peut être faite avec les tarifs des prêts bancaires pour les particuliers : d'une banque à l'autre, les taux proposés ne sont pas nécessairement comparables entre eux car ils incluent des éléments différents (ex. assurances).

RECOMMANDATION

Élaborer, à destination des entreprises utilisatrices, un guide proposant une grille de lecture des composantes de différentes offres et tarifs de tiers-lieux, en partenariat avec l'Association des directeurs de l'environnement de travail (ARSEG).

II - Renforcer la pérennité des modèles économiques des tiers-lieux situés dans les zones de moindre densité

La localisation est un facteur déterminant de la viabilité économique des tiers-lieux. Pour ceux localisés dans les zones de moindre densité urbaine, les moins bien desservies ou les moins attractives, le soutien public est donc déterminant, qu'il prenne la forme d'un investissement direct d'une collectivité, d'une mise à disposition de locaux ou de subventions. Cependant, plusieurs acteurs interrogés ont mis en évidence le fait que ces tiers-lieux, lorsqu'ils ne sont pas gérés en direct par une collectivité locale par exemple mais par un acteur privé (association, entreprise ou indépendant), tendent à ne pas intégrer dans la conception du modèle économique initial la possibilité d'un retrait futur du soutien public. Lorsque ce retrait

se produit, ces tiers-lieux sont alors contraints de cesser leur activité faute d'avoir anticipé cette situation[57].

Les acteurs privés disposant d'une expérience dans la gestion de tiers-lieux (ex. grands opérateurs d'espaces de coworking ou de pépinières/hôtels d'activités) ont créé des modèles de business plan intégrant de multiples paramètres (accessibilité, population locale, tissu entrepreneurial, aménités, coût des loyers...) et visant à définir les dimensions (ex. taille critique, surfaces des postes de travail, « point mort »), l'orientation (types d'entreprises ciblées, thématiques...) et les sources de revenus (montant des loyers, usages et services annexes...) qui permettront de garantir la viabilité économique à terme de chaque projet.

Or, **nombre de projets sont initiés par de petits acteurs sans expérience (en particulier les porteurs de projet de création d'entreprise, associations...)** et ne disposant pas de références en matière de « modèle économique » ou de « business plan » propres aux tiers-lieux. Ceux-ci restent un phénomène relativement récent, et leurs modèles économiques sont assez spécifiques comparativement aux types d'entreprises classiquement créées par des personnes physiques (commerce, BTP...). Le fait que les grands opérateurs d'espaces flexibles cherchent continuellement à améliorer leur modèle économique, en identifiant de nouveaux services, de nouvelles sources de revenus ou de nouveaux modèles de contrats de location (ex. « contrats de management »)[58], montre bien la complexité générale des enjeux du secteur en matière de rentabilité.

Les porteurs de projet en zone de moindre densité, ne disposant pas d'expérience préalable, devraient bénéficier d'un accompagnement renforcé en matière de réflexion sur le business plan, fondé sur des référentiels éprouvés en la matière (critères de ratios, taille critique, temporalité...), et adaptés aux contraintes de ces zones. Une formation aux spécificités de la gestion quotidienne de ces espaces pourrait également leur être dispensée, par exemple en partenariat avec France Tiers-lieux, qui met en ligne sur son site internet une « check list », ou guide d'élaboration des projets. En Nouvelle Aquitaine, « la coopérative tiers-lieux » a créé une formation à destination des porteurs de projet, qui est disponible depuis 2021 en Ile-de-France. Ces formations devraient être soutenues, développées ou complétées pour les sujets non traités dans les formations existantes. Des accompagnements post-formation (ex. mentorat), s'appuyant sur des référentiels spécifiques créés à cette fin, pourraient également être utiles.

Les accompagnements et formations devraient être prioritairement ciblés sur les projets bénéficiant de soutiens publics, notamment de subventions.

RECOMMANDATIONS

- **Sensibiliser et accompagner les porteurs de projet de création de tiers-lieux en zone de moindre densité, à la réflexion sur la viabilité économique à long terme de leurs projets, s'appuyant sur un référentiel de business plan spécifique, en partenariat avec les organismes compétents (CCI, Banque des territoires, France Tiers-lieux...), et en ciblant particulièrement ceux bénéficiant de subventions.**

[57] Source : auditions
[58] Cf. *« The Future of flex, the revival of the flexible office sector and its new role in serving the post-pandemic workforce », JLL Global Research, December 2021.*

- **Prévoir des formations approfondies et le développement d'un référentiel d'accompagnement post-formation des tiers-lieux en Ile-de-France, en partenariat avec des organismes compétents (France Tiers-lieux, Ile-de-France Tiers-lieux...), là encore en ciblant particulièrement les porteurs de projet bénéficiant de subventions.**

Les collectivités locales qui accueillent les tiers-lieux sur leurs territoires, peuvent également contribuer à l'amélioration de la viabilité économique de ces projets. Par exemple, l'hybridation des usages, en associant le « travail » (accueil d'entreprises, indépendants et salariés en télétravail) avec des usages non-tertiaires (locaux d'activité industriels et productifs, voire agricoles[59]) ou destinés à la population locale, tels que des services publics (poste, impôts), de l'évènementiel (salles des fêtes), des modes de convivialité (cafés...), peut permettre de renforcer la pérennité et la viabilité d'un tiers-lieux en diversifiant les sources de revenus et en mutualisant le coût des espaces et services avec ces autres usages locaux.

Par ailleurs, les porteurs de projet peuvent éprouver des difficultés à trouver des sites adaptés pour l'implantation de ces espaces. Les collectivités locales en zone de moindre densité, notamment les intercommunalités, pourraient identifier des sites, des terrains ou des bâtiments qu'elles souhaitent valoriser ou transformer pour en faire des tiers-lieux, et lancer des Appels à Manifestation d'Intérêt (AMI), ou des appels à projet (AAP) à destination des porteurs de projet à partir de ces sites pré-dentifiés, sur le modèle de l'appel à projet « réinventer la métropole » de la Métropole du Grand Paris (MGP). Les sites devraient être sélectionnés pour offrir une localisation favorisant la maximisation du taux de remplissage et le jury organisé par la collectivité devrait s'attacher à vérifier la pérennité des modèles de business plan proposés. Les organismes d'étude et d'observation de la région Ile-de-France et de la MGP (IPR, APUR), pourraient aider les intercommunalités à identifier des localisations adéquates.

RECOMMANDATIONS

- **Soutenir, lors de la création d'un tiers lieu dans les zones de moindre densité, l'hybridation et la mixité entre les usages orientés vers les activités « de travail » (coworking) et ceux orientés vers les activités non tertiaires (locaux d'activité), ou ceux orientés vers les activités bénéficiant à la population locale (services publics, évènementiel...), afin d'améliorer leur viabilité économique**
- **Initier des AMI ou des AAP au sein des intercommunalités de moindre densité visant à proposer aux porteurs de projets de création de tiers-lieux des sites pré-identifiés, offrant une localisation adéquate, tout en vérifiant leur viabilité économique à long terme des projets**

III - Développer l'offre de tiers-lieux de production adaptée aux besoins des artisans, startups, TPE industrielles en Ile-de-France

Selon un récent rapport de l'Inspection des finances, l'Île-de-France accueillerait 38 % des startups *industrielles* françaises, alors que sa part dans l'ensemble des entreprises industrielles ne s'élève qu'à 15 %[60]. Cela représenterait environ 530 startups industrielles pour la région (sur la base des 1 400 startups industrielles recensées en France[61]). Le même rapport met également en évidence les difficultés rencontrées par les startups industrielles lors de la

[59] Dans les zones de moindre densité, la demande pour ce type de locaux est plus forte que pour les bureaux
[60] Source : Chiffres clés de la région Ile-de-France 2021, INSEE IDF, Institut Paris Region, CCI Paris Ile-de-France.
[61] Source : « Caractéristiques et dynamiques de l'emploi dans les startups en France », INSEE Références, 2021.

phase d'industrialisation de leurs innovations. Cette phase fait suite à la phase de R&D et de prototypage, c'est-à-dire la transformation de l'idée en premier « prototype » fonctionnel (« proof of concept »). Une fois l'étape du prototype passée, celle d'industrialisation est un passage compliqué pour de « jeunes » entrepreneurs, car elle nécessite des compétences, des moyens financiers, une organisation très différente de ceux acquis par les entrepreneurs de startups souvent issus du monde de la recherche.

L'Inspection des finances pointe la nécessité de renforcer l'accompagnement des startups lors de cette phase critique, en insistant sur la « pré-industrialisation », qui consiste à rechercher et à tester les meilleures méthodes de production en série du prototype (qui peuvent être très différentes de celles utilisées pour le prototype). Or, la plupart des structures d'accompagnement des startups se concentrent sur les phases amont (R&D, prototypage - incubateurs) et aval (commercialisation - accélérateurs) de l'industrialisation. C'est notamment le cas des fablabs, qui mettent à disposition des parcs de machines adaptées au prototypage rapide pour les phases amont de la conception (ex. imprimantes 3D), mais non à la pré-industrialisation, et n'offrent pas non plus d'accompagnement à l'industrialisation ou à la pré-industrialisation[62]. **Pourtant, l'accès aux coûteuses machines « de production » pendant la phase de pré-industrialisation est critique pour ces entreprises qui doivent explorer les différentes méthodes de production en série, alors qu'elles n'ont pas les moyens d'en acquérir en propre** et n'en ont qu'un usage ponctuel pendant cette phase.

Ainsi, l'Inspection des finances recommande de renforcer les programmes d'accompagnement et les dispositifs de soutien à la pré-industrialisation et à l'industrialisation pour les start-ups (actions 11, 12 et 13), afin des d'éviter les scénarios alternatifs à une production sur le territoire national des innovations développées par les startups françaises (industrialisation en Asie, rachat par des entreprises étrangères, etc.).

Par conséquent, on peut faire l'hypothèse, confirmée par les personnes auditionnées, que **la plupart des fablabs et « ateliers de fabrication numérique » franciliens recensés par l'IPR et l'APUR ne correspondent pas aux besoins des startups en phase de pré-industrialisation**, ni même des TPE ou artisans qui ont besoin de locaux et de machines adaptées à la production. Le tiers lieu « Make Ici » à Montreuil en Seine-Saint-Denis, destiné aux artisans, fait partie des rares exceptions.

Le CSIFrance, association représentative des startups industrielles françaises, met en avant dans son « manifeste des solutions », la nécessité de développer des tiers-lieux adaptés aux besoins de ces startups, les « lieux repères de l'industrie ». Ces lieux accueilleraient des cellules modulaires abritant des ateliers et bureaux, des équipements mutualisés qui soient, outre ceux habituellement proposés dans un fablab, également adaptés à la pré-industrialisation ou la petite production (tours, fraiseuses, usinage à commande numérique, bancs d'essai, etc.) dans un espace fablab mutualisé et ouvert à lextérieur, des espaces de vie sur le modèle des espaces de coworking ; ils offriraient des services d'animation de la communauté, des partenariats avec les programmes d'accompagnement, soit toutes les caractéristiques d'un tiers-lieu[63]. En outre, ces tiers-lieux doivent rester accessibles en transports en commun depuis les zones métropolitaines. Pour CSI, l'idéal consisterait à adapter le modèle de « Station F », le célèbre incubateur de startups du numérique basé à Paris, aux startups industrielles.

[62] Source : « Leviers de développement des startups industrielles en phase d'industrialisation », Inspection Générale des Finances et Conseil général de l'économie, Septembre 2021.
[63] Source : https://www.csifrance.fr/note-lieux-reperes-de-lindustrie/

Le CSI cite plusieurs structures existantes en France pouvant répondre, au moins en partie, à ce besoin. La plupart ne sont pas situées en Ile-de-France, à l'exception de Kickmaker à Paris, qui accompagne des projets de pré-industrialisation mais n'est pas un tiers-lieu.

Pour la région Ile-de-France, le développement de ce type de tiers-lieux sur son territoire permettrait d'y ancrer les nombreuses startups franciliennes et d'en maximiser les retombées localement (créations d'emplois), en lien avec ses ambitions en matière de ré-industrialisation et de relocalisation industrielle. Cela pourrait passer soit par la création de nouveaux tiers-lieux, soit par l'évolution des fablab existants, afin d'offrir aux entreprises industrielles, artisans ou startups, une palette suffisamment large de machines mutualisées adaptées à la pré-industrialisation, et proposant à la fois des ateliers partagés, mais aussi, et surtout, des ateliers privatifs pour permettre aux entreprises qui le souhaitent de produire et stocker leurs petites séries en toute confidentialité et avec leurs propres machines. Il ne s'agit pas là de se substituer à la production en grande série qui doit être réalisée dans une usine dédiée, mais de se concentrer sur la phase critique de pré-industrialisation ou sur la production de petites ou micro séries.

Ces nouveaux tiers-lieux de production pourraient s'inscrire dans les politiques de développement d'écosystèmes ou de filières industrielles à l'échelle de la région ou au sein de certains territoires (filière santé-biotechs, industries agro-alimentaires, aéronautique…), en identifiant au préalable les métiers qui se prêtent à l'insertion dans ces tiers-lieux de production. En effet, certains types de machines sont spécifiques à certaines filières (paillasses pour les biotechs, cuisines partagées pour l'industrie agro-alimentaire…).

Une récente étude de l'IPR, de Paris Ile-de-France Capitale Economique et de la CMA Ile-de-France sur les entreprises artisanales de l'industrie franciliennes fait une proposition de créer un tiers-lieu dédié aux artisans : « 4 : Réfléchir à la création d'un lieu emblématique des artisans de l'industrie »[64].

RECOMMANDATIONS

- **Identifier les tiers-lieux franciliens pouvant répondre, au moins partiellement, à la définition d'espaces de production telle que décrite ci-dessus, ainsi que les filières franciliennes dont les métiers offrent un potentiel pour leur développement.**
- **Lancer un appel à projet, en lien avec les filières régionales concernées, le CSI et l'ANCT (Agence nationale de la Cohésion des territoires), pour susciter la création (ou la mise à niveau, le cas échéant) de tiers-lieux de production adaptés aux besoins des start-ups et petites entreprises industrielles ou artisanales.**

IV - Soutenir le développement du télétravail en tiers-lieux en Ile-de-France

Comme cela a été évoqué plus haut, les entreprises franciliennes n'expriment pas, dans leur majorité, le besoin d'envoyer leurs salariés en télétravail en tiers-lieux. Elles sont d'abord concentrées sur les moyens d'inciter leurs salariés en télétravail à domicile à retourner au bureau. Par ailleurs, le télétravail à domicile parait dans bien des cas moins couteux et offrant plus de confidentialité. Pourtant, il peut poser un certain nombre de problèmes : séparation

[64] Source : « L'excellence artisanale - l'innovation industrielle, un atout pour le Grand Paris dans la compétition des villes-mondes », IPR, CMA IDF et Paris Île-de-France capitale économique, février 2022, page 90.

vie privée/ vie personnelle, isolement, dégradation des conditions de travail en fonction de la surface du logement, de son équipement en connexion internet, etc. Pour certains salariés, il s'agit d'un véritable enjeu de qualité de vie. En particulier, le manque de socialisation, l'isolement des salariés a été un enjeu maintes fois discuté pendant les confinements en raison des risques psychosociaux potentiellement induits.

Or, les tiers-lieux peuvent justement permettre d'offrir une socialisation, un enrichissement relationnel et intellectuel grâce aux possibilités d'échange et d'apprentissage avec d'autres professionnels, même s'ils ne sont pas du même métier[65].

Pour les entreprises, le télétravail en tiers-lieux représente l'opportunité de maintenir, voire de développer les compétences ou les savoir-faire de leurs collaborateurs, en même temps que d'améliorer leurs conditions de travail et de prévenir des risques psychosociaux. Il conviendrait donc de sensibiliser les entreprises franciliennes à tous ces avantages afin de les convaincre d'accroître leur utilisation des tiers-lieux pour le télétravail.

En outre, le développement du télétravail en tiers-lieux permettra de renforcer leur viabilité économique dans les zones de moindre densité.

RECOMMANDATIONS

- **Mener des actions de sensibilisation des entreprises franciliennes aux avantages du télétravail en tiers-lieu, en partenariat avec des organismes spécialisés dans la qualité de vie au travail, la prévention des risques psychosociaux et le développement des compétences des collaborateurs.**
- **Mettre en visibilité et promouvoir les tiers-lieux qui respectent les règles de sécurité du code du travail dans leurs locaux (ERT, ERP).**

[65] Cf. « Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ? », La fabrique de l'industrie, juin 2021, page 97

Annexes

LISTE DES AUDITIONS

Nom de l'acteur		Type d'acteur
Wacano	Chrystèle Frémeaux et Laurent Ponce	Opérateur de tiers lieux
IWG	Vilidiana Abou, Florence Bernard	Opérateur de tiers lieux
Make ici	Nicolas Bard	Opérateur de tiers lieux
Startway	Gael Montassier	Opérateur de tiers lieux
Wojo	Johann Jaffré	Opérateur de tiers lieux
Morning	Agathe Fouache	Opérateur de tiers lieux
Greenspace	Amaury de Buchet	Opérateur de tiers lieux
O bout du monde	Jeff Bricout	Opérateur de tiers lieux
La Fabrique	Stéphane Jean	Opérateur de tiers lieux
Société Générale	Eric Groven	Entreprise utilisatrice
L'Oréal	Emmanuelle Lièvremont	Entreprise utilisatrice
Mascaret	Benjamin Grange	Entreprise utilisatrice
Neonomade	Baptiste Broughton	Plateforme
Association Nationale des DRH (ANDRH)	Ranjan Seelallsing	Association représentative
Collectif Start-up Industrielles France (CSI)	Eléonore Blondeau	Association représentative
Conseil régional d'Ile-de-France	Julia Charrié, Stéphanie Chassat	Collectivité locale
La Turbine (agglomération de Cergy-Pontoise)	Blandine Faucon-Diène	Collectivité locale
Icade	Aurélie Deudon	Expert
CCI Val-d'Oise	Benoit Mouton	Conseiller de proximité, Dpt services aux entreprises
CCI Paris Ile-de-France	Bernard Michel	Membre du Bureau, délégué du Président chargé des foires et salons, du tourisme d'affaires

GROUPE DE TRAVAIL DE LA CCI PARIS ILE-FRANCE

Groupe de travail constitué à l'initiative de Nadia Ayadi, Présidente de la Commission du développement économique régional :

- Nordine Jafri, Président de Domicours, rapporteur au nom de la Commission du développement économique régional
- Benoit Monroche, Angeris
- Thomas Tchen, Lancaster
- Amaury de Buchet, Greenspace

Pilotage des travaux : Emmanuel Bacholle, chef de projet études économie territoriale, aménagement, foncier à la CCI Paris Ile-de-France.

REMERCIEMENTS

Nos remerciements pour leurs avis et conseils éclairés à :

- Guillaume Cairou, Président de la CCI des Yvelines
- Christophe Poupart, Directeur général de WACANO

et à tous les permanents de la CCI Paris Ile-de-France, de ses délégations ou CCI de territoire, qui ont contribué à cette étude.

Chambre de commerce et d'industrie de région Paris Île-de-France
27, avenue de Friedland
F - 75382 Paris Cedex 8
www.cci-paris-idf.fr/fr/prospective

Registre de transparence de l'Union européenne n° 93699614732-82

Contact

Emmanuel Bacholle
tél. : + 33 1 55 65 78 56
ebacholle@cci-paris-idf.fr

Presse

Hassan Chalada
tél. : +33 1 55 65 70 57
hchalada@cci-paris-idf.fr

Crédits photos : Adobestock