

# TENDANCES ET NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

## DANS LES COULISSES DU COWORKING INDÉPENDANT QUEL BUSINESS MODEL ? QUEL MODE DE GESTION ?

Enquête sur la diversité des espaces  
du réseau  GRANDLYON

# SOMMAIRE

<b>Contexte et enjeux</b> .....	<b>p. 4</b>
<b>Portrait-robot : Les espaces du réseau coworking Grand Lyon</b> .....	<b>p. 7</b>
<b>Quel modèle économique pour le coworking indépendant ?</b> .....	<b>p. 9</b>
<b>Typologie : 4 profils types</b> .....	<b>p. 15</b>
Le coworking entrepreneurial : développer une entreprise porteuse de sens .....	p. 15
Le tiers lieu social ou culturel : une communauté adossée à un projet citoyen ou artistique .....	p. 19
La « communauté autogérée » : partager un espace de travail stimulant, pour un coût minime .....	p. 21
Le coworking public périurbain : dynamiser un territoire .....	p. 22
<b>Le mode de gestion : Autogestion ou externalisation ?</b> .....	<b>p. 23</b>
Des animateurs dédiés : un nouveau métier passionnant mais parfois usant .....	p. 23
L'autogestion ou la délicate répartition des tâches .....	p. 24



DÉLÉGATION TERRITOIRES & PARTENARIATS  
DIRECTION DE LA PROSPECTIVE ET DU DIALOGUE PUBLIC

**Coordination**

Usages & Expérimentation / Temps & Modes de vie  
Lucie Verchère

**Analyse & Rédaction**

Caroline Hamon

**Conception & Mise en page**

Unité Veille et diffusion

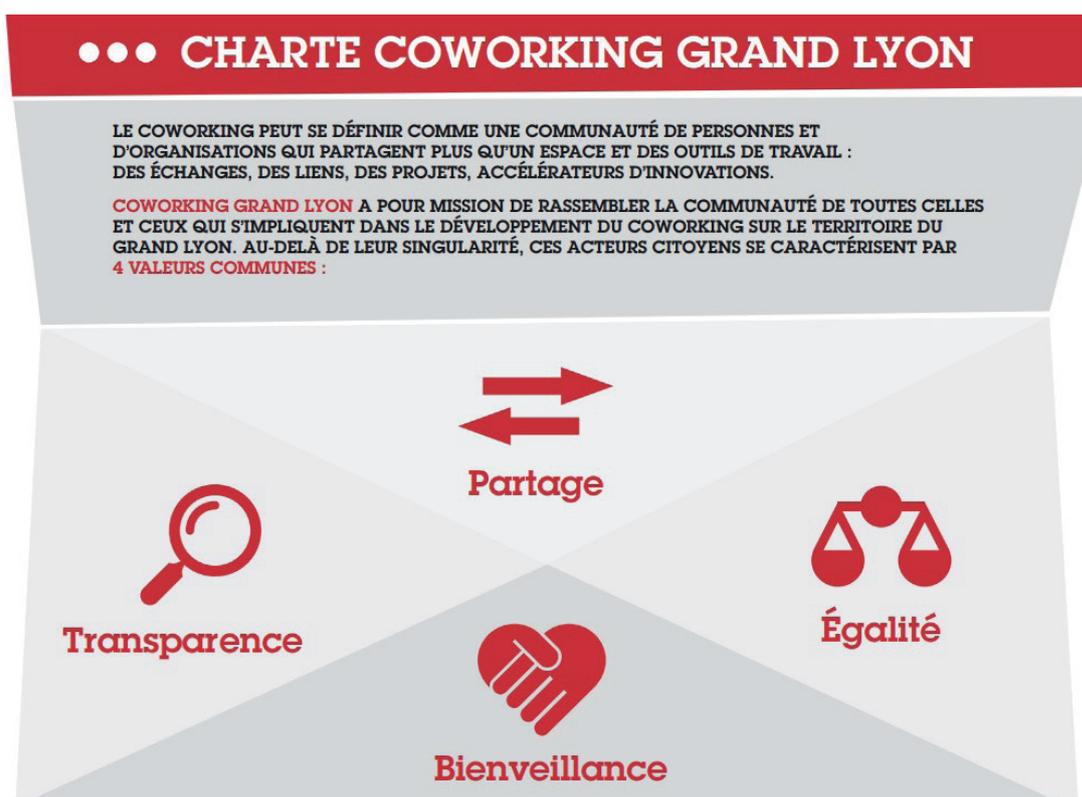
**Impression**

Métropole de Lyon / Service de la Reprographie

**Mars 2020**

*Crédit photos :*

Depuis sa naissance en 2005 à San Francisco, le coworking s'est répandu dans le monde entier. Le territoire lyonnais n'a pas échappé à cette diffusion et compte aujourd'hui une soixantaine d'espaces de travail partagé. Attentive aux nouvelles formes et lieux du travail, la Métropole de Lyon accompagne cette activité depuis ses débuts. Créé sous son impulsion, «le réseau Coworking Grand Lyon» rallie aujourd'hui 13 structures, représentant 21 espaces, porteuses des mêmes valeurs d'entraide et de bienveillance dans le travail. De l'association autogérée à l'entreprise en plein essor, ces espaces fédérés se révèlent dans les faits d'une grande diversité. Pour mieux comprendre leur fonctionnement, la Métropole est partie à la rencontre de leurs responsables. Quel est leur modèle économique ? Comment s'en sortent-ils face à la concurrence montante ? Quelle organisation ont-ils privilégiée ? Autant de questions abordées dans cette étude.



# Contexte et enjeux de l'étude

## Le coworking, un marché en plein boom, des philosophies très différentes

Boosté par les évolutions du travail, le succès des espaces de coworking ne se dément pas depuis dix ans. La première vague a été portée par de petits indépendants et ciblait surtout les free-lance, les microstructures, puis les start-up. Le secteur s'est métamorphosé en 2016, avec l'entrée des grands groupes et des pure players (Nextdoor, Wework), suivis des investisseurs institutionnels, foncières en tête... Avec eux, l'approche du coworking a évolué : développée dans une logique immobilière, elle vise avant tout à répondre aux besoins des entreprises grands comptes, en quête de solutions flexibles et peu coûteuses pour leurs équipes. Des entreprises, également désireuses de tester de nouveaux modes de travail (axés sur le collaboratif, la détente...), avant de les importer chez elles.

## Le phénomène à Lyon

Le coworking à Lyon, seconde capitale économique en France après Paris, se développe à une vitesse croissante depuis 2011 et accompagne l'essor entrepreneurial de la ville. Depuis 2017, la fréquentation des espaces partagés a connu une hausse de 41 % (*source : Chef d'entreprise*). Aujourd'hui, ce n'est pas moins de 80 000 m<sup>2</sup> de bureaux partagés que la ville propose aux start-up, travailleurs indépendants et plus largement, à tout professionnel en quête d'un espace de travail sur-mesure. De la petite communauté associative, au café offrant du coworking à l'heure, du tiers-lieux engagé au vaste plateau d'affaires (le Grand Hôtel Dieu ou la Tour Silex 1), la Métropole de Lyon offre maintenant près d'une soixantaine d'espaces recouvrant des réalités très diverses.

## La « politique coworking » de la Métropole

Désireuse de répondre à l'ensemble des attentes économiques, la Métropole soutient ce mouvement dans sa diversité. D'un côté, la Direction innovation et action économique (DIAE) veille à développer une offre foncière en phase avec les besoins des entreprises. De l'autre, la DPDP, via sa [Mission Temps et services innovants](#) s'attache à soutenir les espaces indépendants à travers le réseau Coworking Grand Lyon. C'est ce réseau qui retient notre attention pour l'enquête.

## Le réseau coworking Grand Lyon : un réseau pionnier d'indépendants, en quête d'un nouveau souffle

[« Le réseau Coworking Grand Lyon »](#) a été initié en 2014 avec le soutien de la Métropole pour faire valoir la spécificité de son modèle : le partage et le travail collaboratif. Car ces espaces ne proposent pas seulement de partager ou de louer des bureaux dans une ambiance « cool », mais bien de favoriser un écosystème où l'entraide prévaut et permet l'épanouissement des projets, dans toutes leurs dimensions : professionnelle, sociale, mais aussi personnelle ou citoyenne. Avec ce réseau, la Métropole a édité [un guide pratique](#) (« mettre en place un espace ») et co-organisé en 2017 les premières [Assises nationales du coworking](#) qui ont réuni plus de 300 acteurs. La spécificité du réseau a rapidement été identifiée par la [« mission coworking »](#)<sup>\*1</sup> mise en place par le gouvernement en 2018, ce qui lui a permis de participer à l'audit national.

---

<sup>1</sup> \* en septembre 2018, le gouvernement confie à la Fondation « Travailler autrement », la rédaction d'un rapport sur l'impact du coworking et des tiers-lieux en territoires peu denses.

À ce jour, le collectif rallie 21 lieux de coworking, issues de 13 structures différentes, soit plus de 1 100 coworkers. La Métropole participe à sa réunion bi-mensuelle et poursuit son rôle d'accompagnement. Arrivé à maturité, le réseau entre dans un « acte2 » et souhaite évoluer vers davantage d'opérationnalité, en développant, par exemple, l'échange de pratiques entre ses membres.

### **Objectif de cette enquête : décrypter la diversité des espaces du réseau Coworking Grand Lyon, à travers leur modèle socio-économique**

Même s'ils prônent tous une même philosophie de travail, fondée sur le sens et le partage, les espaces du réseau coworking Grand Lyon se révèlent dans les faits très différents : Associations ou entreprises, espaces spécialisés ou généralistes, porteurs ou non de projets pour le territoire... d'une structure à l'autre, les intentions du projet, son statut, son mode de gestion, ne sont pas les mêmes.

Profitant de sa participation à la mission coworking, la Collectivité a souhaité mieux décrypter ces espaces, à travers un prisme : leur modèle socio-économique qui apparaît de prime abord très diversifié ! L'enjeu est triple : tout d'abord, il s'agit de mettre au jour les logiques d'organisation socio-économiques des coworking indépendants. Nombreux et variés, les lieux offrent, en effet, un champ d'observation privilégié. Il s'agit également d'identifier de nouvelles pistes d'action pour la Métropole de Lyon pour mieux accompagner ces espaces. Enfin, l'enjeu est d'aider les structures adhérentes à mieux se connaître, en identifiant leurs ressemblances et leurs divergences.

### **Notre méthode d'enquête**

Nous avons mené des entretiens avec les responsables des 13 structures concernées, doublés d'une veille documentaire (lecture de la presse, rapport 2018 Mission coworking- faire ensemble pour mieux vivre ensemble, réalisé par la Fondation Travailler autrement). Chefs d'entreprises, animateurs gestionnaires ou simples coworkers, tous nous ont accordé un temps précieux pour parler avec passion de ces espaces d'un genre nouveau. Nous les en remercions chaleureusement.

## Liste des personnes interviewées

**Maya Allan**, consultante indépendante, membre de l'instance « La Stratégique », LOCAUX MOTIV'

**Garance Amieux**, chargée de missions, LOBSTER

**Fabien Besson**, directeur développement et immobilier, ETIC

**Maureen Blanchard**, gestionnaire, ECOWORKING

**Oirdi Boulghobra**, entrepreneur, co-fondateur et directeur, WEB UP SPACE

**Cécile Davoust**, responsable administrative et financière, CCO

**Philippe Dorier**, entrepreneur, cofondateur et directeur, WEB UP SPACE

**Johan Dufour**, artisan logiciel, co-fondateur et président de l'association, AMABLA

**Pierre Dugelay**, fondateur et directeur, LOBSTER

**Anne-Catherine de Fombelle**, ex-présidente CA, ATELIER DES MÉDIAS

**Pierre-Emmanuel Jansen**, consultant indépendant communication, secrétaire de l'association, AMABLA

**Erwan Jegouzo**, traducteur indépendant, président, ATELIER DES MÉDIAS

**Isabelle Kratiroff**, co-gestionnaire, MELCHIOR COWORKING

**Soledad Lo Greco**, chargée de coordination et d'accueil, CCO

**Stéphanie Lucien-Brun**, consultante indépendante, bénévole, LOCAUX MOTIV'

**Bénédicte Poncet**, fondatrice et directrice, MIX COWORKING

**Julie Pouliquen**, co-fondatrice, la CORDÉE

**Sandrine Rabilloud**, fondatrice et directrice, CHLOROFEEL

**Philippe Vouillon**, journaliste indépendant, trésorier, ATELIER DES MÉDIAS

**Tamara Yazigi**, architecte-urbaniste, cofondatrice et gestionnaire, BRICOLOGIS

*Pour en savoir + sur le réseau : [le document de présentation du réseau 2019](#)*

# PORTRAIT-ROBOT : LES ESPACES DU RÉSEAU COWORKING GRAND LYON

Avant d'entrer dans un fin décryptage des espaces du réseau, faisons à grand traits, la « photo de famille ». Le réseau coworking Grand Lyon compte à ce jour 13 structures, gérant au total 21 lieux de coworking. 50% d'entre elles sont des entreprises; 50%, des associations. Les deux tiers de ces espaces se situent dans le centre de l'agglomération (Lyon-Villeurbanne), hormis 4 structures (Tassin-Ecully-Francheville ; Charly ; Vaulx-en-Velin ; Meyzieu).



## Des communautés réduites, la plupart mono-site

La capacité moyenne de ces coworking est de 41 places. Certaines structures comme le Mix Coworking de Francheville dispose de 4 places. D'autres, comme Hevea (ETIC) peuvent héberger jusqu'à 166 travailleurs. La taille du local varie (ici 67 m<sup>2</sup> ; là, 160 m<sup>2</sup> ou 300 m<sup>2</sup>...) sans dépasser les 1900 m<sup>2</sup> (Hévea, ETIC). On reste loin des 2000 m<sup>2</sup> proposés par un opérateur immobilier comme Régus. Enfin, les trois quart de ces coworkings n'opèrent que sur un seul site (excepté la Cordée, Mix Coworking et ETIC).

## Les coworkers : avant tout, des free-lance et microstructures

Presque tous les espaces du réseau accueillent un public mix de freelances et de microstructures (associatives ou privées). Seul l'Atelier des médias exclut d'entrée de jeu les structures de plus de deux personnes, pour préserver l'équilibre de sa communauté. Les indépendants occupent la première place dans 8 espaces, suivis de peu par les microstructures, prépondérantes dans les six lieux à vocation sociale ou culturelle que compte le réseau.

La part de télétravailleurs reste marginale (11% au global) et n'excède jamais 25% (La Cordée). Ces télétravailleurs sont des salariés dont le siège social se trouve en dehors de Lyon. « *Le télétravail « home office » ne semble pas encore faire recette* ». « *Quand on a une journée de travail par semaine, on préfère en général rester chez soi* », constate Sandrine Rabilloud, fondatrice de ChloroFEEL.

Côté métiers, deux logiques se distinguent : 50% des espaces se positionnent comme des généralistes, ciblant tout profil. 50% ciblent une communauté de métier : il peut s'agir de l'économie sociale et solidaire (CCO, Locaux Motiv', ETIC) ; du secteur musical (Lobster) ; des médias (l'Atelier des médias) ; ou encore des professionnels du « faire » (Bricologis).

## Des bureaux partagés, mais pas toujours

C'est l'une des surprises de cette enquête : alors que le coworking renvoie dans l'imaginaire à un open-space collaboratif, la quasi-totalité de ces structures mixent espaces ouverts et bureaux privatifs fermés. Un quart d'entre elles loue d'ailleurs un nombre supérieur de postes en bureaux fermés que de bureaux ouverts. Sans que cela n'impacte, d'ailleurs, comme on le verra, l'état d'esprit communautaire qui y règne, porté dans bien des cas, par l'identité marquée du lieu et ses valeurs.

### L'offre de service : basique

L'offre de service tourne autour des mêmes prestations, celles qui constituent le cœur du coworking : un bureau, une connexion internet, du café, un forfait reprographie (gratuit ou non). Le tout, pour des tarifs globalement en-dessous du marché (50% des espaces proposent une place (*illimitée, non attitrée*) inférieure à 129 € HT/mois, contre 220 € HT, en moyenne, ailleurs). Avec des prix oscillant entre 45 € HT, la place (en association) à 273 €HT, dans les structures privées. À cela s'ajoutent, selon les formules, la réception du courrier (domiciliation juridique) et la location de salles de réunion.

Aucun des espaces ne se positionne sur des services premium comme des cours de sports, des offres de bien-être (massage, sophrologie, etc.), ou de la conciergerie. A noter toutefois : Le Lobster propose une cantine à prix réduit, aux adhérents de son association (groupes de musique) et aux coworkers.

Un quart propose des prestations de conseil/formations en lien avec son cœur de métier (par exemple, en méthodologie d'intelligence collective ; création d'un coworking, d'une association ESS ; ingénierie culturelle...) destinées à être étoffées. Deux espaces du réseau (la Cordée, Ecoworking) prévoient ainsi de se positionner en 2020 comme centre de formation certifié sur le coworking.

### Un fort esprit communautaire

Davantage que sur l'offre de service ou le design du lieu (parfois réduit à sa plus simple expression), ces espaces mettent l'accent sur la communauté qu'ils fédèrent et l'esprit d'entraide qui y prévaut. C'est là que se situe leur valeur ajoutée, leur axe différenciant pour



se démarquer de la concurrence. De multiples événements rythment la vie de la communauté, formels ou non : déjeuners, fêtes, sorties à l'extérieur, ateliers professionnels (« savoir pitcher » ; « gérer son association ») ou de bien-être (« yoga », « sophrologie »...), selon l'orientation de l'espace.

Tous les responsables rencontrés attestent des nombreuses collaborations business qui se sont tissés entre leurs coworkers. À titre indicatif : une enquête de l'Atelier des Médias révélait que 50% des coworkers avaient collaboré sur un projet commun en 2015. Un bémol : installé en périurbain, dans le bourg de Charly (4 500 habitants), le Club Melchior note un moindre dynamisme sur ce plan. « *Il faut une taille critique minimum pour que des collaborations économiques se nouent* », constate Isabelle Kratiroff, co-gestionnaire de l'espace.

# QUEL MODÈLE ÉCONOMIQUE POUR LE COWORKING INDÉPENDANT ?

Comment les espaces du réseau, à taille humaine, tirent-ils leur épingle du jeu sur un marché de plus en plus prisé par les gros opérateurs ? Quel est leur stratégie économique ? Les associations parviennent-elles à l'équilibre ? Les entreprises, à dégager des bénéfices ?

## Le business du coworking ? Pas si simple...

Alors que le coworking continue de se développer rapidement, la fragilité de son modèle interroge le milieu. La bulle du coworking est-elle en train de se dégonfler, comme l'illustre la [chute du pure player WeWork](#) à l'automne 2019? D'après [une étude de Deskmag](#) (magazine allemand du coworking), seuls 43% des espaces étaient rentables en 2019. Les plus profitables seraient les espaces gigantesques, avec des marges dopées, non par les open space, mais par la location de bureaux privatifs. Curieux paradoxe d'un modèle économique, qui se révèle rentable lorsqu'il est aux antipodes du coworking ! Face à ces constats, comment s'en sortent financièrement les espaces indépendants lyonnais ?

### Le profil type du coworking rentable

L'enquête internationale annuelle du coworking (2019 Global Coworking Survey) détaille le modèle économique d'un espace rentable ; celui-ci compte plus de 200 coworkers, opère sur plusieurs sites à la fois et dans de très grandes villes. Autres faits marquants : il pratique des tarifs bas et favorise un bon climat de travail. C'est sans doute l'une des informations clés de cette étude : **une atmosphère médiocre est le facteur le plus le néfaste sur la rentabilité** d'un espace de coworking en 2019.

## Un même principe de répartition des charges et dépenses

Pour le réseau Coworking Grand Lyon, le modèle économique observé d'un espace à l'autre se fonde globalement sur une même répartition des charges et dépenses. Hormis l'investissement de départ pour aménager les locaux, les charges mensuelles sont le loyer (premier poste de dépenses, jusqu'à 50% charges comprises) ; suivi des salaires (lorsqu'il y en a) ; des charges et achats courants (connexion à internet, consommation d'eau et d'électricité, ménage, matériel à renouveler...).

Coté revenus, les ressources principales sont les loyers versés par les coworkers. Selon notre enquête, un espace sur deux du réseau tire autant, si ce n'est davantage, de ressources en louant des bureaux fermés, que de places en open-space. Ainsi, chez Hévea (ETIC), les recettes proviennent à 90% de la location de bureaux privatifs à des microstructures ESS ; chez Bricologis, c'est du 100%. Les recettes liées aux prestations annexes (location de salles de réunion, domiciliation juridique) restent minoritaires : 14% en moyenne pour les espaces pratiquant ces prestations.

### Exemple, le modèle économique d'une Cordée

Pour un espace type, 100 coworkers

- 80 000 € travaux au lancement
- 10 500 € charges mensuelles : 3500€ loyer/3500€ salaires /3500€ Exploitation
- 15 000 € recettes : 79% abonnements open space ; 11% location salle de réunion ; 7% domiciliation
- 5 000 € bénéfice, principalement affecté aux charges liées au fonctionnement du siège et aux investissements

## Une forte dimension aléatoire

Si les principaux coûts d'un espace de coworking sont fixes, les recettes revêtent une dimension très aléatoire, en raison de la souplesse d'engagement proposée au coworker. Il est difficile de se faire une idée précise du turn-over dans les espaces du réseau. Sauf exception (ETIC, La Cordée), ces espaces pratiquent une gestion artisanale, sans recourir à d'outils de gestion ou de statistiques poussés. Aux dires des gestionnaires, ce turn-over est jugé plutôt « *stable* » pour les coworkers fixes (à la place attirée) (« *environ deux ans et demi* » ; « *c'est lié au parcours de vie* », et plus volatile pour les coworkers nomades (« *tous les six mois environ* ». Seule, la Cordée a précisément calculé ce turn-over estimé à 0,5% par mois.

Malgré ces aléas, bonne nouvelle pour les structures du réseau, la majorité affiche complets. Seules, trois d'entre elles, situées en périphérie, dans des zones en difficulté ou peu denses, reconnaissent souffrir d'un manque d'attractivité. « *On est occupé à 50%. On n'est pas très bon en communication et puis, il y a une barrière psychologique à venir à Vaulx-en-Velin. Autre problème : ici, il y a plein d'associations. Si tu cherches un local gratuit, tu le trouves...* », déplore Tamara Yazigi, cofondatrice, gestionnaire de Bricologis, au Mas-du Taureau. Sandrine Rabilloud à Meyzieu fait le même constat : « *Notre taux d'occupation est encore faible : 30% pour nos bureaux fermés et notre espace de coworking. Mais aussi, il faut savoir que nous ne louons pas de bureau au mois, mais à l'heure ou à la journée.* ». Autre bémol, les lieux centrés en priorité sur la location de bureaux fermés ont davantage de difficultés à remplir leurs open Space « nomades ».

## Un modèle sans perte, ni gros profits

La totalité des espaces du réseau présentent un budget équilibré, voire, positif (sauf un espace, situé dans un quartier fragile). Les associations se révèlent donc viables. De leurs côtés, les structures privées atteignent l'équilibre, au bout d'un an exercice comptable en moyenne. Quand il y a des bénéficiaires, ceux-ci restent limités, pour les espaces qui nous les ont communiqués (de 0 à 5000 €/mois). Quant aux salaires des gestionnaires, ils tournent en moyenne autour de de 1500€/net/par mois, avec des écarts compris entre 1200-1900€, selon les espaces ou la fonction (animateur ou directeur).

## Des ambitions lucratives mesurées

Cette rentabilité relative, les gérants des coworking semblent s'en accommoder. Certes, les entrepreneurs du réseau ont le souhait de voir évoluer leurs bénéficiaires et leur rémunération, au fil des ans. Mais la raison d'être de leurs projets n'est pas qu'économique. Leurs ambitions business se doublent d'une ambition « philanthropique » : contribuer à de nouvelles formes de travail qui « font sens ». Ou d'un tout au moins d'un enjeu personnel pour les fondateurs ayant conservé leur métier d'origine : travailler dans un environnement plaisant et stimulant.

Quant aux animateurs salariés, interrogés sur leur faible rémunération, ils évoquent en contrepartie « *la dimension passionnante* » de leur job. « *Ma rémunération est proche du SMIC, reconnaît Isabelle Kratiroff, co-responsable du Club Melchior, implanté à Charly. C'est presque du bénévolat déguisé. Mais ma motivation n'est pas financière. J'habite le village de Charly. Je veux y apporter de la vie et y créer un lieu où on se sent bien.* ».

« *Bien sûr, à Paris, je gagnais beaucoup plus en agence, mais se sentir bien dans son job, ça a une valeur* », livre Tamara Yazigi, architecte-urbaniste, cofondatrice de Bricologis, qui reconnaît toutefois la nécessité d'un «  *salaire décent* ». Salaire qu'elle a fixé elle-même à

1700€ net/mois « après avoir travaillé pendant trois ans à moins du SMIC pour monter le projet ».

Notons également, que ces lieux sont créateurs de valeur économique et sociale, par les collaborations qu'ils suscitent. Sur le seul plan business, l'écosystème dans lesquels ils s'inscrivent, les complémentarités entre coworkers sont apporteurs d'affaire. En 2015, l'Atelier des médias a généré un chiffre d'affaire évalué à 1,3 million € (pour une quarantaine de coworkers réguliers, 12 métiers dans la communication).

### **La vigilance reste de mise**

Si la plupart des espaces du réseau ont trouvé leur modèle économique, la vigilance reste de mise. Tous sont conscients de la fragilité structurelle de leur modèle économique. Surtout les petites communautés, que le départ de quelques-uns peut suffire à tout faire basculer.

*« Notre équilibre est précaire. C'est tendu, même si on s'en sort. Par exemple, on a souscrit un logiciel de facturation gratuit au départ, aujourd'hui ce service nous est facturé, il faut qu'on trouve une solution. Nous sommes très vulnérables, il suffit que deux coworkers s'en aillent en même temps et cela devient compliqué. Nous avons un manque de visibilité : le coworker n'a qu'un mois de préavis avant son départ »,* explique Isabelle Kratiroff (Le club Melchior)

*« La fragilité économique du lieu est un point de vigilance : le coworking peut très vite se trouver en sous-effectif : il suffit que 2 personnes s'en aillent, le lieu est en difficulté : il faut alors réagir très vite et trouver de nouveaux occupants dans la liste d'attente »,* Johan Dufour, cofondateur, Amabla).

### **ZOOM Deux gardes-fous à l'Atelier des médias**

Pour être sûr de ne pas être pris au dépourvu, l'Atelier des médias anticipe avec une liste d'attente, alors même que l'association affiche complet « Ca nous permet d'avoir en permanence un vivier de candidats dans lequel puiser », explique Philippe Vouillon, journaliste, trésorier de l'association. Tous les mardis sans exception, un colunch est proposé, qui permet de rencontrer les potentiels candidats. La commission Recrutement mobilise ainsi 7 coworkers régulièrement. Autre précaution : l'Atelier pratique le surbooking (53 coworkers en illimité pour 35 places disponibles) sans que cela n'impacte sur la qualité de l'accueil. Résultats : un modèle économique stable depuis des années.

### **Face aux « gros » ...**

Face à l'inflation d'espaces de coworking sur le territoire et la montée en puissance des grands opérateurs, les avis sont partagés. Le discours oscille entre deux tonalités. D'un côté, une relative sérénité sur le mode « *on est différent, on ne vise pas la même clientèle. Eux, c'est le business avant tout* ».

*« Il y a une sorte de bulle. Les espaces ne cessent de croître et la demande ne croit pas aussi vite. En même temps, les espaces du réseau résistent. On reste serein. On est cohérent avec nos valeurs de départ, on ne fait pas le même métier que les espaces haut de gamme, les investisseurs immobiliers : la finalité n'est pas la même »* (Fabien Besson, ETIC).

De l'autre, l'inquiétude : « *ces espaces apportent de la confusion, du coup, celui qui cherche vraiment un coworking ne nous trouve pas* ».

Sandrine Rabilloud (Chlorofeel) nuance : « *pourquoi ne pas imaginer des complémentarités et des partenariats avec ces opérateurs, comme nous ne faisons pas le même métier ? Et puis, il y a tous ces autres espaces qu'on ne connaît pas. Sont-ils si différents ?* ».

## **Le nerf de la guerre, le lieu physique**

La question du local est clé. Sans lieu physique, pas de communauté. Les associations du réseau ont presque toutes bénéficié d'une aide ponctuelle au démarrage (5 sur 7), venue du privé ou du public. L'Atelier des Médias, par exemple, a pu jouir pendant 6 mois, d'un local prêté gratuitement par la Macif ; idem pour Amabla, soutenu par une société du web. Deux tiers des espaces continuent d'ailleurs de bénéficier d'une mise à disposition gratuite de leurs locaux (par la ville ou un bailleur social), en échange de leur action sociale dans le quartier ... Malgré ces aides, les structures du réseau insistent sur les difficultés d'installation, notamment la très forte caution exigée par le bailleur. Plusieurs associations se demandent si la collectivité, sur ce point, ne pourrait apporter un appui d'une façon ou d'une autre : garantie, aide dans la recherche des locaux, conseils juridiques...

*« La question du bail est importante... 3 mois de caution, c'est beaucoup... Nous avons connu des difficultés avec notre premier bailleur. On était dans une impasse relationnelle. On aurait eu besoin de conseils juridiques ».*

Pierre Emmanuel Jansen, secrétaire d'Amabla.

« « On avait besoin de 10.000 euros de trésorerie pour sécuriser l'installation du projet (cautions, loyers, etc.). Cela nous aurait permis de sortir de l'urgence économique, de passer plus de temps sur la valeur ajoutée de notre projet. La Ville a dit : « Vous allez trop vite, on ne sait pas dans quelle case vous mettre ». Pour eux c'était trop risqué. Une fois que l'on a lancé le projet, ils nous ont accordé 2.000 euros la première année. On a réussi à construire un équilibre socio-économique, notamment en obtenant 15.000€ sur 3 ans de la Région via un dispositif pour consolider des modèles associatifs », Stéphanie Lucien-Brun (Locaux Motiv').

Outre leurs difficultés d'installation, les gestionnaires interviewés s'inquiètent de la pérennisation de leur activité, en raison de possibles hausses de loyers, au renouvellement du bail. Prenons l'Atelier des Médias. Signé en juin 2011, son bail arrive à son terme. « *Ce projet a pu se concrétiser grâce au soutien de la Macif Rhône-Alpes, dont l'Atelier est sous-locataire. Mais celle-ci se désengage en juin prochain. Elle ne sera donc plus notre caution pour la régie et le propriétaire du lieu. Les conditions de location sont remises à plat. Le bailleur exige 6 mois de garantie à nouveau* », explique Philippe Vouillon, son trésorier.

Cette hausse du foncier peut d'ailleurs se révéler un frein au développement économique de l'espace, comme en témoigne Philippe Dorier, cofondateur de Web up space, implanté à Jean Macé, quartier « montant » de Lyon : « *ici c'est central, les prix s'envolent. On souhaitait acheter un second local dans le quartier. C'est impossible. On ne peut pas suivre. Ou alors, il faudrait augmenter nos tarifs. Mais, on ne pourrait pas rivaliser avec les espaces haut de gamme comme Now Coworking.* »

## **Neutraliser le poids de l'immobilier : les recommandations de la mission gouvernementale**

La mission gouvernementale Coworking 2018 insiste sur la nécessité de neutraliser le poids de l'immobilier pour aider les espaces de coworking et tiers-lieux, créateurs de valeur, à se développer dans les territoires. Elle plaide notamment pour une mise à disposition de locaux ainsi que la création d'outils financiers nationaux et locaux. Elle encourage la location avec loyer progressif en fonction du chiffre d'affaires ; l'allégement des taxes locales sur les tiers-lieux reconnus d'utilité sociale ; la mise en place de fonds régionaux dédiés aux tiers-lieux.

### **« Proposer des garanties publiques pour faciliter l'accès des tiers-lieux aux financements plus classiques (notamment bancaires)**

Il n'existe pas de mécanisme de garantie suffisant. Traditionnellement, les collectivités et l'Etat semblent préférer subventionner plutôt que garantir les sommes investies : elles ont davantage confiance dans l'argent qu'elles ont dépensé que dans la garantie d'un risque, hypothétique, pris par un entrepreneur. Il est nécessaire de développer des mécanismes de garanties publiques accessibles... afin d'être dans une logique de confiance aux porteurs de projet, aux entrepreneurs, plutôt que dans une logique de dépenses systématiques, en particulier car les dépenses publiques sont souvent insuffisantes à elles-seules pour des projets conséquents. Ces garanties permettraient aux entrepreneurs d'accéder plus facilement à des financements bancaires pour financer leur projet de tiers lieu.

### **Donner la possibilité à BPI France de couvrir les Garanties à Première Demande**

Il est fréquent qu'un bailleur demande, en plus du versement du dépôt de garantie, une garantie complémentaire, telle une garantie bancaire à première demande (GAPD) ou un cautionnement. Ces garanties sont très coûteuses en trésorerie et peuvent être bloquantes pour de jeunes structures. Il est nécessaire de couvrir l'impact sur la trésorerie de ces garanties pour soutenir l'émergence de projets de tiers-lieux dans des zones où la rentabilité et les revenus sont plus faibles.

### **Sécuriser les baux en cas de location de foncier : un bail stable sur la durée**

Les travaux de rénovation de foncier pour de grands projets de tiers lieu ont un coût élevé. Les baux de courte durée enferment les entrepreneurs dans des durées de remboursement courtes, les obligeant à fournir des garanties de rentabilité inatteignables pour un tiers lieu en zone moins dense. Il est nécessaire d'offrir de proposer des baux plus longs et plus stables afin que les entrepreneurs aient le temps d'amortir les travaux de transformer un espace pour en faire un tiers lieu ».

## **Les attentes à l'égard de la Collectivité**

On l'a vu, les gestionnaires associatifs plaident pour un soutien public, sur le plan du foncier, dans la droite ligne des recommandations de la Mission coworking (rapport 2018).

Concernant plus largement la question des subventions, les attentes varient selon les intentions et le mode de gestion du projet. Les entrepreneurs du réseau manifestent leur souhait de rester indépendants, libres à l'égard de toute forme de subvention publique. Même discours chez les espaces associatifs, qui ne portent pas d'autre projet que le coworking. *« Nous n'avons pas de soutien public et nous n'en cherchons pas spécifiquement, car la recherche de soutien public demande du temps et des compromis. Au final, tu passes parfois plus de temps à rencontrer des élus et à monter des dossiers de subvention plutôt que de faire*

*des choses concrètes pour le projet », confiait Pascale Lagahe, cofondatrice de l'ADM, source : blog néomade.)*

En revanche, on perçoit chez les tiers-lieux du réseau, à vocation d'intérêt générale (sociale ou artistique), une certaine amertume, voire incompréhension, à l'égard des politiques publiques : le sentiment d'être peu soutenus financièrement, alors qu'eux-mêmes sont créateurs de valeur pour le territoire.

*« C'est dommage que nos projets ne tiennent que par la capacité bénévole. Nous aussi on a un impact social et économique : au sein de Locaux Motiv', les structures ESS collaborent et créent de la valeur. Notre fonctionnement mutualisé est adapté à des projets en phase de démarrage. On porte du sens collectif. Pour soutenir les start-up tout le monde est prêt à prendre des risques. Pas pour nous. »*

Stéphanie Lucien-Brun, membre de Locaux Motiv'

Au-delà du financier, les espaces du réseau se montrent tous favorables au rôle d'animation et de facilitation qu'endosse la Métropole, à travers le réseau coworking Grand Lyon. Certains aimeraient d'ailleurs que la Collectivité aille plus loin en ce sens, pour les aider à gagner en visibilité et se démarquer de l'offre locale foisonnante. Également, pour favoriser les échanges de pratiques entre espaces de coworking. Échanges de pratiques que les membres du réseau ont commencé à développer, fin 2019.

# TYPOLOGIE : 4 PROFILS TYPES

D'un côté, le modèle privé ; de l'autre, le modèle associatif, sans but lucratif. Outre cette première distinction évidente, 4 grandes familles d'espaces se dégagent de notre enquête : les espaces entrepreneuriaux ; les communautés professionnelles autogérées; les tiers-lieux à vocation sociale ou culturelle ; et enfin, les espaces publics venus dynamiser un territoire.

Avant de proposer notre grille de lecture\*<sup>2</sup> pour distinguer les espaces du réseau, un constat : il est difficile de saisir l'identité de tous ces lieux, tant ils sont en création permanente. D'un genre nouveau, hybrides, ils inventent, testent, explorent de nouveaux collectifs de travail, en dehors des sentiers battus. Ainsi, si 4 grandes logiques d'organisation se dégagent, ces catégories restent des archétypes. Dans les faits, certains espaces peuvent cumuler deux modèles dès leur création, ou basculer de l'un à l'autre, au fil de son développement.

## **Le coworking entrepreneurial : développer une entreprise porteuse de sens**

*(Chlorofeel, La Cordée, Ecoworking, Etic, Mix Coworking, Web UP Space)*

Presque la moitié des structures du réseau relèvent d'une logique entrepreneuriale et ont adopté le statut d'entreprise : Nous comptons ainsi deux SAS, deux SARL, une SASU ainsi qu'une ESUS (société éthique).

### **Une prise de risque financière**

A la base, ces structures doivent leur naissance à une prise de risque, notamment financière, d'une personne ou d'une poignée d'individus. Elles reposent sur la capacité des fondateurs à investir pour acquérir un lieu (ou s'engager dans un bail long), le rénover, l'aménager avec les infrastructures nécessaires, ouvrir le lieu et lancer son exploitation.

Ce modèle nécessite de la part des entrepreneurs un certain capital pour constituer l'apport exigé par les banques (et financer la dette ou le crédit-bail, selon le modèle de financement retenu). Il est par nature risqué et sa rentabilité n'est pas immédiate.

Deux cas de figure se présentent : les entrepreneurs peuvent tout d'abord décider d'acheter leur local. C'est le cas de 4 des espaces étudiés (ETIC/ Mix Coworking/Web up space). Dans ce contexte, l'investisseur exploite lui-même son bien immobilier. Ce modèle permet au porteur d'ajouter à la rentabilité de l'exploitation la propriété à terme du local. Second cas de figure : plutôt que de l'acheter, l'investisseur opte pour la location (La Cordée, Ecoworking, Chlorofeel).

### **Une offre de service développée ; une gestion externalisée**

L'épanouissement de sa communauté, n'est pas le seul objectif du coworking entrepreneurial. Celui-ci a aussi vocation à générer des revenus pour rémunérer les entrepreneurs en contrepartie de leur investissement ou les salariés, recrutés pour gérer le lieu au quotidien. Davantage que les associations, ces lieux entrepreneuriaux vendent des prestations complémentaires (location de salles, domiciliation juridique, conseil...). Leurs tarifs d'adhésion

---

<sup>2</sup> librement inspirée du rapport 2018 Mission coworking- faire ensemble pour mieux vivre ensemble.

sont également plus élevés que ceux pratiqués par les associations (au-dessus de 200€ HT/mois en illimité pour une place non attitrée).

La gestion quotidienne du lieu et l'animation de sa communauté sont confiées à un ou plusieurs animateurs, recrutés à cet effet. Les coworkers ne sont pas impliqués dans sa gouvernance, ni dans sa gestion, si ce n'est pour proposer des animations, en lien avec leurs compétences. À une exception près, la Cordée.

### **Exemple, le modèle économique de Mix Coworking**

#### **RECETTES**

coworking en résidents: 70% (dont 30% pour les bureaux fermés )

Salle de réunion 22%

domiciliation entreprise 4%

événement 2%

Ateliers 1%

coworking occasionnel 1%

#### **DEPENSES**

Loyer + amortissement + charges (électricité, chauffage, assurance...) : 40%

Salaire : 36%

Fonctionnement du lieu (informatique, petit équipement et consommables, communication ...) : 20%

Honoraires (juridiques,comptables) : 2%

Impôts et taxes : 2%

### **Des objectifs de croissance variables : réduits, locaux ou poussés**

Toutes les entreprises du réseau ne portent pas les mêmes ambitions de croissance. Selon les espaces, le développement de l'entreprise peut être réduit à son strict minimum, modéré, ou poussé.

#### *Une ambition réduite*

On observe ainsi que, lorsque ses fondateurs ont gardé leur métier d'origine, l'espace n'a pas pour objectif de dégager une forte croissance économique. Les gérants se considèrent davantage comme des coworkers parmi les coworkers. En témoignent, les deux créateurs du Web up Space, qui ont conservé leur métier d'éditeurs de logiciels: « *A la base, on cherchait un coworking sympa où développer notre entreprise. On n'a pas trouvé, alors on a créé le nôtre. Ca nous permettait aussi d'investir dans un projet immobilier. Mais on ne propose rien, pas d'événement particulier. Et on n'a pas recruté d'animateur.* »

C'est dans le même état d'esprit que les fondateurs d'Ecoworking, développeurs web et graphiste, ont créé leur espace. Eux ont toutefois recruté une salariée pour en assurer la gestion. Et expriment désormais des objectifs business affirmés, pour un espace dans lequel ils ne viennent d'ailleurs quasiment plus travailler. « *Ce n'était pas notre objectif premier mais aujourd'hui, nous voulons dégager des ressources supplémentaires. Pour cela, nous avons prévu de vendre nos savoir-faire en intelligence collective sous forme de formations* », annonce Maureen Blanchard, gestionnaire.

#### *Une croissance locale*

Dans le réseau, deux histoires se font écho, d'un bout à l'autre du territoire lyonnais. Celle de Bénédicte Poncet (Mix Coworking), dans l'ouest lyonnais (Tassin) et de Sandrine Rabilloud, à l'est (Meyzieu). Deux femmes qui, à la quarantaine, décident de quitter le salariat pour fonder

leur propre espace de coworking. Les envies sont les mêmes: vivre une aventure entrepreneuriale, dynamiser le territoire qu'elles habitent, tout en contribuant à des formes de travail, plus humaines et écologiques. Après avoir investi un premier lieu, l'une et l'autre essaient dans les localités voisines au gré des opportunités (ou l'envisagent), sans jamais perdre de vue la vocation initiale de leur projet.

« *Je souhaite développer mon entreprise sur son territoire, de façon équilibrée. J'envisage d'ouvrir un second local, davantage centré sur de la location de bureaux. C'est une demande forte des entreprises qui démarrent. Cela me permettra de mutualiser les moyens. J'aimerais mieux gagner ma vie, bien sûr, mais sans tomber dans une logique de rentabilité à tout crin* », explique Sandrine Rabilloud (fondatrice, Chlorofeel).

Leurs projets respectifs s'inscrivent dans le tissu économique local, en lien étroit avec les représentants de la Ville, Pôle emploi, les réseaux d'entreprises, ou encore la mission locale.

### **ZOOM** *Mix coworking*

« *Je veux rester présente dans ma communauté de l'Ouest Lyonnais. Pour moi, ça n'aurait aucun sens d'ouvrir un espace à Lille ! J'ai commencé par ouvrir un lieu à Tassin. Puis, à la demande de la Ville, j'ai ouvert une petite annexe à Francheville. J'ai ensuite loué un local à Ecully, avec 5 bureaux fermés pour répondre aux besoins de coworkers qui s'associaient. En septembre 2020, je projette d'ouvrir un 4<sup>ème</sup> lieu, 128 m<sup>2</sup>, au premier étage de la gare de Tassin. Ce qui me motive, c'est de créer une dynamique de territoire en aidant les entrepreneurs, les actifs qui y habitent. C'est pour cela que Mix organise de multiples événements, déjeuners, ateliers de co-développement... Notre objectif : favoriser l'entraide professionnelle et le développement du business. Nous collaborons avec la chambre de commerce et d'industrie, la mairie, ou Pôle Emploi, pour accompagner les chômeurs, faire se rencontrer les entrepreneurs, coworkers ou non.* »

Bénédictte Poncet, Fondatrice Mixcoworking

### *Une croissance nationale*

Parmi les structures du réseau, deux nourrissent des ambitions fortes, à l'échelle nationale.

La société ETIC, tout d'abord. Créée en 2010, cette société crée, finance et gère des espaces de travail mutualisés, qu'elle loue ensuite à loyers modérés, à des structures de développement durable. À ce jour, la société compte 7 centres en France, dont 2 à Lyon. Son ambition ? : continuer à créer des espaces « *pour des projets positifs pour la société ou l'environnement, au rythme de 1 à 2 nouveaux lieux par an* », précise Fabien Besson, directeur développement et immobilier. « *Nous allons doubler nos espaces pour atteindre 20 000m<sup>2</sup> en France en 2022. Cela permettra des économies d'échelle. Nous visons une exploitation à l'équilibre et souhaitons pratiquer des loyers moins chers que le marché.* »

De son côté, la Cordée, espace pionnier créé à Lyon par 2 amis sortis d'HEC, compte désormais 11 espaces répartis sur toute la France, dont 6 à Lyon, et 18 salariés en France. Après avoir expérimenté un temps l'ouverture de centres en milieu rural ou périurbains, la société a changé de stratégie : « *notre modèle ne s'exporte pas tel quel à la campagne*, explique Julie Pouliquen, co-fondatrice. *Pour réussir, une Cordée doit fonctionner en réseau. Ça crée de l'émulation entre les coworkers, du soutien entre couteaux suisses (animateurs) et permet de mutualiser les moyens. Désormais, nous privilégions un développement en grappe dans les grandes villes où nous sommes déjà implantés* ».

## De nouveaux modèles d'entreprise

Tous les entrepreneurs du réseau témoignent de leur désir d'incarner leur philosophie du travail jusque dans les pratiques de leur entreprise. De faire du business autrement. De manière plus humaine, plus écologique. Quelques exemples :

La société ETIC, qui a intégré des règles de gouvernance coopératives, est labellisée Entreprise Solidaire depuis 2011 (ESUS – Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale). Il s'agit du seul système juridique qui permet le retour de dividendes et la valorisation d'actions. Ses bâtiments sont financés par des investisseurs solidaires. Ceux-ci « *contrôlent l'intégralité de notre chaîne de valeur, en termes d'impact environnemental, financier et sociétal* ». Du ménage (fait par une personne en insertion sur les heures de la journée, sans aucun produit chimique), au fournisseur d'énergie (Enercoop) ; en passant par la qualité durable des bâtiments (à haute performance environnementale et sociale (HQSE), tous les choix de l'entreprise sont examinés au regard de ce triple enjeu.

De son côté, la Cordée a entièrement revu son organisation en 2017 dans le but de devenir une entreprise libérée. « *Jusque-là, on était une entreprise traditionnelle à la sauce bienveillante, tout en tenant un discours sur le management horizontal. On a voulu aligner nos actes avec ce discours* », explique Julie Pouliquen, cofondatrice. Ses sources d'inspiration ? Frédéric Laloux et les principes d'holocratie. Ses maitres mots ? Horizontalité, agilité, confiance. Parmi les « nouveautés managériales » : la suppression de la hiérarchie. « *Chez nous, pas de super chef. Tout le monde ne décide pas de tout. Mais on se fait confiance pour que chacun prenne les bonnes décisions, après avoir consulté les personnes compétentes.* » Autre initiative : les fiches de postes ont été mises au placard. Désormais, chaque salarié s'attribue des « rôles », selon ses aspirations et ses envies, qu'importe son champ d'expertise. « *C'est beaucoup plus fluide comme ça, les rôles émergent naturellement* », sourit Julie Pouliquen.

Dernier exemple : labellisé "Lyon, Ville Équitable et Durable", Ecoworking a noué des partenariats avec des organismes écoresponsables comme le fournisseur d'énergie Enercoop ou l'entreprise de recyclage du papier Elise Lyon.



## LE TIERS LIEU SOCIAL OU CULTUREL : UNE COMMUNAUTÉ ADOSSÉE À UN PROJET CITOYEN OU ARTISTIQUE

Un quart des espaces relève de cette catégorie : *le CCO, le Lobster (Périscope), Bricologis* ainsi que *Locaux Motiv'*, à cheval sur deux modèles.

Ici, le coworking n'est pas l'activité principale du tiers lieu, qui se consacre à un projet social, culturel ou artistique. L'espace de coworking est ainsi vu comme un outil parmi d'autres servant la finalité d'intérêt général du lieu. Il est là pour rassembler une communauté professionnelle spécialisée dans son champ d'intervention. Ces tiers-lieux préfèrent d'ailleurs parler de « résidents » plutôt que de « coworkers ».

Prenons Le lobster, par exemple. Cet espace de coworking a été créé en 2016, par l'association Réseau (Rassemblement d'énergies pour la sauvegarde d'un espace artistique utopique), porteuse du Périscope (labellisée Scène de musiques actuelles). L'objectif du Lobster est de fédérer un segment de niche : les professionnels du secteur des musiques actuelles (producteurs, labels, organisateurs et créatifs). « *Le coworking vient en appui de notre projet culturel ; ma motivation première, ce sont ces musiques, ces artistes que l'on défend.* », explique Pierre Dugelay, le fondateur. Même état d'esprit du côté du CCO, à Villeurbanne. Ce laboratoire d'innovation sociale et culturelle a créé son espace de coworking en 2016 pour accompagner les porteurs de projets d'économie sociale et solidaire, en lien avec sa pépinière ESS : « *beaucoup de projets éclosent dans notre pépinière puis intègrent notre coworking* » », précise Soledad Lo Greco, chargée de la coordination et de l'accueil.

Dernier exemple : à Vaulx-en-Velin (voir zoom), l'espace Bricologis réunit une douzaine de professionnels du « faire » (menuisiers, artisans, architectes, couturière...) autour d'une même finalité: améliorer le cadre de vie des habitants, en faisant « avec » eux.

### **ZOOM** Bricologis, à Vaulx-en-Velin

Cette association est le fruit d'une rencontre entre un collectif de jeunes architectes, une association d'artisan et un bailleur social (Est Métropole Habitat), qui disposait de 300 m<sup>2</sup> de locaux disponibles, en pied d'immeuble, au cœur du quartier populaire Le-Mas-du-Taureau. Le projet ? Aider les habitants du quartier à améliorer leur cadre de vie. L'espace de coworking et ses résidents sont mobilisés au service de cet enjeu. « *Cet engagement conditionne la mise à disposition du local, c'est l'essence de notre projet*, explique Tamara Yazigi, la cofondatrice. *Concrètement, je demande à chaque structure d'assurer une permanence hebdomadaire pour que Bricologis reste ouvert toute la semaine. Les résidents s'investissent aussi dans les projets de l'association. Par exemple, on va aider les habitants à auto-rénover leurs logements ou des parents d'élèves, à installer une jardinière dans leur école.* » La prestation sera effectuée à un tarif symbolique ou au prix fort, selon les moyens du commanditaire. Tamara Yazigi incite aussi les coworkers à transmettre leurs compétences au quartier, en proposant, par exemple, des initiations à la couture, à l'électronique ou au relooking de meubles. L'association s'inscrit dans l'écosystème scientifique et socio-culturel très riche du quartier (avec des structures comme Ebulliscience, Planétarium...). Ces interactions multiples apportent des missions aux coworkers.

### **Une association, gérée par une équipe salariée**

L'espace de coworking est porté par l'association en charge du tiers lieu. Il est géré par un salarié (voire deux) de l'association, dont les missions peuvent dépasser le cadre strict du coworking. L'espace ne fait pas en tant que tel l'objet d'une stratégie poussée d'animation ou de développement. C'est le projet associatif du tiers lieu, qui mobilise les énergies et embarque dans sa dynamique l'espace de coworking. Cette communauté de métiers engendre de très nombreuses collaborations entre les résidents, animés par les mêmes convictions sociales ou

artistiques. Par ailleurs, certains espaces proposent des formations en lien direct avec leur activité (gratuites, selon les cas, pour leurs résidents) : par exemple le CCO propose de nombreuses formations sur la gestion d'une entreprise sociale et solidaire ; le Lobster, des ateliers et workshops en ingénierie culturelle.

À noter, enfin : la présence d'animateurs dédiés n'empêche pas l'implication des coworkers dans le fonctionnement même du tiers lieu.

### **Un fort ancrage local**

La communauté professionnelle s'ancre dans l'écosystème local dont bénéficie le tiers lieu. C'est l'essence même du tiers lieu de favoriser des partenariats afin de fédérer une communauté dynamique autour de ses projets.

### **Un modèle mixte de financement**

D'un point de vue financier, l'enjeu n'est pas de développer des revenus en tant que tels, mais d'assurer la viabilité du modèle et l'équilibre des comptes. A la différence des autres espaces du réseau, ces tiers-lieux s'appuient sur un modèle mixte privé/public de financements, en raison de leur mission d'intérêt général.

Ces espaces ne se sentent pas menacés par la concurrence des espaces de coworking, tant leur identité est marquée. « *Notre positionnement est singulier, on cible des segments très particuliers* », explique Pierre Dugelay (Lobster). En revanche, plusieurs opérateurs nous ont confié leurs préoccupations quant à l'incertitude des financements publics.

*« L'équilibre est difficile à trouver. Ce qui est difficile à gérer, c'est le manque de visibilité : nous recherchons un équilibre entre ressources propres et subventions sur l'activité d'accompagnement musical. Nous sommes tributaires des changements politiques ou des changements de dispositifs, comme la fin des contrats aidés ou l'avenir des Services Civiques. »*

Pierre Dugelay (Lobster).

*« À ce jour nous avons très peu de financements publics. Pourtant, nous sommes une ressource pour le territoire, nous permettons à certaines structures ESS de se développer, nous favorisons un écosystème favorable... Cette difficulté à obtenir des financements publics nous a mis un temps un peu en colère. Et puis, à un moment on a décidé de ne plus mettre d'énergie là- dessus. Aujourd'hui se pose la question des moyens qui nous permettraient de développer des projets. »*

Stéphanie Lucien-Brun (Locaux Motiv').

### **ZOOM Un modèle hybride, Locaux Motiv' : tiers lieu ESS et coworking autogéré**

Dès sa création, l'espace s'est positionné autour d'une double vocation : à la fois coworking et tiers lieu engagé. Implanté au cœur du populaire quartier La Guillotière. L'association Locaux Motiv' a ouvert ses portes en 2011 dans le but de partager un lieu, ouvert à tous et permettant aux associations et entreprises de l'économie sociale et solidaire de développer leurs projets et de s'impliquer localement. Elle rallie ainsi près de 80 coworkers réguliers chaque semaine ainsi qu'une soixantaine d'adhérents ou sympathisants, engagés dans l'ESS sous toutes ses formes (un label de vin bio, des associations du spectacle, écologiques, de l'éducation populaire, habitat coopératif, etc). Après une intense période, Locaux Motiv' a dû réduire la voilure coté engagement local. La raison ? Le départ de la salariée de l'association en charge de ce volet, dû à un manque de financements. « *Fin 2017 on s'est essoufflé. La salariée passait un temps important à chercher des ressources pour financer son poste. On aimerait relancer des projets en agrégeant nos compétences mais pour cela on aurait besoin de moyens humains de coordination, car on a tous nos propres projets professionnels à porter* » regrette Maya Allan, résidente, élue dans l'instance stratégique. Aujourd'hui à son grand regret le tiers-lieu s'est surtout focalisé sur son activité de coworking et de cogestion, faute de pouvoir tout porter.

## LA « COMMUNAUTÉ AUTOGÉRÉE » : PARTAGER UN ESPACE DE TRAVAIL STIMULANT, POUR UN COÛT MINIME

Cette catégorie représente un quart des espaces du réseau : ADM, AMABLA ainsi que *Locaux Motiv'* au statut mixte (également tiers-lieu social).

Ici, tout comme dans les tiers-lieux, le développement du coworking et la génération de revenus ne sont *a priori* pas le moteur de la naissance du projet. Contrairement au coworking entrepreneurial, l'objectif principal, ici, est de fournir un espace de travail à sa communauté professionnelle, garantissant l'épanouissement et les synergies entre ses membres. Il s'agit avant tout de permettre à chacun de mener ses activités professionnelles, dans un esprit de convivialité, et ce, pour un tarif modeste. En cohérence avec ces intentions, le statut choisi est celui de l'association à but non lucratif.

### Une gestion bénévole

La principale source de revenus est le loyer ou la cotisation payée par chaque membre de la communauté. Ces derniers sont calculés pour couvrir les frais. Dans ce modèle, il n'est pas possible d'investir dans l'achat d'un lieu, ni de recruter de salariés pour gérer et animer le lieu. Le bénévolat est donc clé. La communauté s'appuie uniquement sur l'énergie et la motivation de ses initiateurs, pour faire tourner le lieu. « *Cela fait partie du contrat de base, on est hyper vigilant sur la capacité d'un futur coworker à s'engager. C'est même le critère n°1 pour le recruter* », explique Anne-Catherine de Fombelle, ex-présidente du conseil d'administration de l'Atelier des médias.

### Faute de temps, des interactions réduites avec l'extérieur

Contrairement aux tiers lieux associatifs très actifs localement, ces communautés fonctionnent davantage en circuit fermé. En effet, les coworkers, déjà fortement mobilisés par leur travail d'indépendant, s'investissent en priorité dans le fonctionnement de leur communauté. Dès lors, il leur reste peu de temps à consacrer à d'autres projets. Plus limitées, ces initiatives envers l'extérieur existent néanmoins. Ainsi l'atelier des médias accueille-t-il gratuitement le soir des événements à condition qu'ils soient non commerciaux et ouverts à tous. « un coworker bénévole y est présent à chaque fois. Notre objectif est d'accueillir 20 événements en 2020. », précise Philippe Vouillon, trésorier de l'association.

Même constat du côté de la petite communauté d'Amabla, implantée à Villeurbanne. La dizaine coworkers de l'association, tous habitants du quartier, manifeste aujourd'hui son désir de lancer des projets sociaux locaux a pris des contacts en ce sens avec la mairie.

### **ZOOM** L'Atelier des médias, une association où chaque coworker s'implique

« C'est dans le contrat de départ : chaque coworker doit consacrer 1 heure par semaine à l'ADM, explique Anne-Catherine de Fombelle, ex-présidente du conseil d'administration. Créé en 2011 par une poignée de journalistes pour fédérer des indépendants des médias, l'Atelier des Médias est basée sur la confiance et le partage des tâches entre les membres. Des commissions existent pour gérer au mieux l'évolution du lieu et minimiser les charges. « Tout ce qui était nécessaire au fonctionnement de l'ADM a été listé. On sait quelle décision doit être prise et à quel niveau ». Vie quotidienne (commandes, devis), informatique, communication, vie associative (accueil des nouveaux, soirées), trésorerie, recrutement... au total, 8 groupes de travail ont été mis en place. Seul le ménage et le bilan comptable sont sous-traités. Très vite après son arrivée, le nouveau venu doit opter pour le groupe de son choix. Une fois par an, les places sont remises en jeu, pour redonner du souffle à l'organisation. C'est le « rodéo » des groupes.

# LE COWORKING PUBLIC PÉRIURBAIN : DYNAMISER UN TERRITOIRE

Ici, la vocation principale du projet est plutôt de dynamiser un territoire. La collectivité s'appuie sur une communauté d'entrepreneurs ou une personne ressource pour monter son projet. Alors que certains espaces en France sont gérés en régie par la collectivité, sur la métropole lyonnaise, la collectivité a préféré en confier la gestion à un animateur extérieur. Deux espaces relèvent de cette catégorie. L'un et l'autre ont été développés dans des zones en périphérie de Lyon: le premier, dans le sud-ouest lyonnais (Charly) ; le second, dans l'est lyonnais (Meyzieu), à l'initiative de la commune. Si ces deux espaces répondent tous deux à une volonté municipale, ils ne sont toutefois pas fondés sur le même modèle.

## Un opérateur associatif

Premier cas de figure, le modèle associatif loi 1901 (Le Club Melchior). Ce type d'espace n'a pas pour but de dégager des bénéfices mais de se maintenir à l'équilibre. Il doit en revanche dégager suffisamment de ressources pour couvrir les frais d'exploitation et l'investissement de départ.

### **ZOOM** Le Club Melchior

Créé en 2016, avec le soutien de la Métropole et de la Région AURA, le Club Melchior coworking est né de la volonté de la Municipalité, de développer un pôle économique dans le village sous forme associative. L'enjeu : éviter d'en faire un village dortoir et limiter les trajets domicile-travail des habitants. Le projet et son modèle économique ont été construits par le Club Melchior, une association rassemblant élus, entrepreneurs et salariés du village, pour promouvoir de nouvelles formes de travail dans un souci de développement durable. Aujourd'hui, le coworking est géré par cette même association, engagée sous convention avec la commune. L'espace bénéficie d'un loyer modéré progressif et fait l'objet d'une convention d'occupation temporaire. De son côté, l'association compte trois élus parmi ses membres, dont un membre du bureau (c'est une obligation statutaire).

## Un opérateur privé

Deuxième option : le modèle privé. Ici, la commune confie l'exploitation du lieu à un entrepreneur privé, qui lui aura à cœur, comme tout entrepreneur de développer son entreprise. C'est le cas de Chlorofeel, à Meyzieu (déjà évoqué dans la catégorie « coworking entrepreneuriaux »).

### **ZOOM** Chlorofeel, la rencontre d'un entrepreneur et d'une commune

En quête d'un lieu pour ouvrir un coworking près de chez elle, Sandrine Rabilloud, habitante de Jonas, apprend que la mairie de Meyzieu souhaite ouvrir un coworking et en confier la gestion à un opérateur privé. Fin 2016, Sandrine Rabilloud candidate. Juin 2017, elle est retenue et signe une convention d'occupation du domaine public avec la mairie, pour 4 ans, renouvelable 1 fois. Sandrine Rabilloud crée alors une SARL et sa marque, Chlorofeel. Elle modifie à la marge l'architecture intérieure du local déjà aménagé par la mairie et finance elle-même la décoration. Sandrine a certaines contraintes : par exemple, elle doit partager la salle de réunion de son espace de coworking avec la mission locale (« heureusement, cela se fait en bonne intelligence »). Dans quatre ans, un nouvel appel à candidature sera lancé. Cela ne l'inquiète pas outre-mesure. « *Si ça marche, je ne vois pas pourquoi on ne serait pas retenu.* »

## LE MODE DE GESTION : AUTOGESTION OU EXTERNALISATION ?

La gestion et l'animation d'un espace de coworking joue un rôle central. Elle est clé pour susciter le dynamisme de la communauté qu'il fédère et permettre au projet de réussir. Elle est garante de l'esprit d'entraide et de la convivialité que viennent chercher en priorité les coworkers. Deux modèles de gestion se distinguent : l'espace peut être autogéré ou animé par des salariés recrutés à cet effet.

### Des animateurs dédiés : un nouveau métier passionnant mais parfois usant

(La Cordée, Ecoworking, Mix Coworking, Chlorofeel, Lobster (Périscopie), Etic, Bricologis, CCO)

Les trois-quarts des espaces du réseau ont fait le choix de recruter, selon leur taille, une à deux personnes pour animer et gérer leur espace de coworking, en général des personnes jeunes (la trentaine). Le rôle du « couteau suisse » se révèle crucial. Véritable chef d'orchestre, celui-ci doit faire preuve d'une grande polyvalence pour tout à la fois gérer la logistique, le commercial, la communication, le marketing, la mise en place de partenariats, l'événementiel, etc. C'est véritablement un nouveau métier qui émerge. Jugé passionnant, mais pas que. Plusieurs interviews ont fait remonter certaines difficultés liées la fonction : notamment l'isolement et la fatigue de l'animateur.

« *Je suis fatiguée* », reconnaît Tamara Yazigi (cofondatrice-gestionnaire-coworkeuse à Bricologis). *C'est difficile de mélanger affect et flicage. C'est presque schizophrénique. C'est un peu comme si on travaillait ensemble dans une coloc. Je porte 12 000 casquettes en même temps : je gère le lieu dans lequel je travaille avec des gens qui sont devenus des amis. C'est usant* ».

« *A un moment, j'ai choisi de ne plus déjeuner avec les coworkers : j'avais besoin d'une vraie pause. Maintenant je m'organise autrement, je reviens plus tôt pour gérer les demandes des uns et des autres et j'essaie d'être présente sur la pause du midi au moins 2 fois par semaine. C'est une fonction où je ne suis ni fondateur, ni coworker. Parfois ma position est difficile à trouver. Le réseau Coworking me permet d'échanger avec d'autres gestionnaires. C'est important pour moi.* » (Maureen Blanchard, gestionnaire, Ecoworking).

Consciente des difficultés qui pèsent sur leurs animateurs, les Cordées lyonnaises ont pris récemment deux initiatives majeures pour les soulager. Elles ont tout d'abord remis en cause leur sacro-saint principe « une cordée-un couteau-suisse », pour mettre en place des binômes tournants par Cordée. Autre décision originale, en cours de test : les clés de l'espace sont confiées une fois par semaine à un coworker (baptisé « opinel »), qui prend en charge l'animation le mercredi, contre rémunération.

### Impliquer les coworkers

Comme l'illustre cette décision de la Cordée, la gestion salariée d'un espace n'empêche pas certaines structures d'impliquer les coworkers dans celle-ci. « *Nous les sollicitons sur la gestion et l'animation des lieux et organisons régulièrement des séances de travail (par exemple, sur l'aménagement des locaux, le type d'événements, leur intégration..). Nous tâchons de les tenir au courant le mieux possible de notre stratégie. Pour nous, la transparence est une valeur clef* », explique Julie Pouliquen, cofondatrice. « *Nous les tenons au courant de toutes nos décisions stratégiques* », corrobore Maureen Blanchard, gestionnaire d'Ecoworking.

À Bricologis, au-delà de l'information, les coworkers sont sollicités sur les menues tâches du quotidien (courses du déjeuner, poubelle, préparer le repas, aller à la déchetterie...). Avec cette limite : *« j'ai perdu mes illusions. J'avais une vision bisounours de l'investissement des gens. En réalité, chaque coworker a son travail d'indépendant. Ce travail passera toujours avant le projet Bricologis. Quand il y a urgence ou surcharge de travail, les intérêts particuliers passent avant le projet général. »* (Tamara Yazigi, cofondatrice-gestionnaire, Bricologis). Une limite que l'on retrouve dans les espaces autogérés.

## **L'autogestion ou la délicate répartition des tâches**

Faute de moyens, on l'a vu, les communautés associatives du réseau, dont le coworking est l'activité principale, sont autogérées. Cela représente un quart des structures du réseau. Cet engagement fait ainsi partie des conditions de départ pour entrer dans le lieu.

Mais selon leurs membres, ce principe d'autogestion, plus qu'une obligation, est au cœur même de l'identité de l'espace et favorise l'implication des résidents. *« L'engagement permet de s'approprier le projet. Ici, on n'est pas consommateur du lieu »*, revendiquent-ils. *« Faute de moyens et par volonté de coopération, on l'a vu, les communautés associatives du réseau. « On a mis des mois à construire collectivement notre stratégie numérique ; on aurait mis quelques heures en s'y collant à deux dans un bureau, mais cela n'aurait pas du tout eu la même force et ni la même richesse »*, illustre Stéphanie Lucien Brun (Locaux Motiv').

### **Risques d'épuisement**

S'il présente des avantages, ce modèle peut engendrer des situations d'épuisement chez les bénévoles, passée la phase mobilisatrice des débuts. Et ce qui constitue un excellent modèle en phase de lancement peut s'avérer difficile pour sa pérennisation. Comme en témoigne Stéphanie Lucien Brun. *« Au départ, c'est intense. Un noyau dur s'investit pour construire un modèle d'organisation. Et puis, le projet s'installe, ne nécessite plus la même énergie.... Le système doit alors évoluer pour éviter la frustration des fondateurs et permettre à chacun de s'impliquer. »* En 2017, Locaux Motiv' a ainsi totalement revu sa gouvernance (cf zoom p 23), pour que chacun puisse trouver à tout moment sa place dans le collectif. *« Pour cela, c'est important d'en expliciter les rouages. La grande question est : comment donner envie à chacun de s'impliquer ? »*.

Dans une même perspective, l'association Amabla réinterroge actuellement son fonctionnement : *« si on ne met pas l'énergie suffisante, ça ne fonctionne pas. On a décidé de revoir notre organisation, avec le désir de mettre les bonnes compétences au bon endroit. »* (Pierre-Emmanuel Jansen, secrétaire d'Amabla).

Ces risques d'épuisement, l'Atelier des médias en était conscient dès l'origine. *« Dans le cadre du modèle associatif, il faut s'assurer que les porteurs de projet sont prêts à s'impliquer sur le long terme mais également à se répartir les tâches de la manière la plus équitable possible le plus tôt possible. Si le projet repose sur une seule personne impliquée de A à Z, le risque est fort de voir le projet s'éteindre si la personne quitte le navire »*, expliquait Pascale Lagahe, cofondatrice (blog néomade).

Ainsi, très vite les fondateurs de l'Atelier des médias ont veillé à mettre en place une organisation participative dépersonnalisée. Celle-ci n'a depuis jamais été remise en cause, malgré le départ de la plupart des fondateurs. *« Leur modèle est d'une grande intelligence, raconte Philippe Dorier, ancien « Adémien », à la tête de Web up Space. Dès le début, ils ont passé un temps dingue à penser les statuts de l'organisation. Tous les six mois, le CA est*

*renouvelé de moitié. Dès son arrivée, on peut se retrouver balancé au CA ; c'est ce qui fait que les gens s'approprient le lieu. A l'ADM, on est obligé de s'investir ». Pour assurer le passage de relais et maintenir l'état d'esprit coopératif, l'association a mis en place un système de parrainage entre anciens et nouveaux. Elle accorde aussi une importance extrême à la personnalité du coworker qu'elle recrute. Le candidat est invité à un colunch le mardi. Son recrutement se délibère au sein d'une commission Recrutement qui mobilise 7 membres de l'association, après parfois d'intenses débats. « Ce qui compte le plus, c'est sa capacité à s'engager dans un collectif », explique Erwan Jegouzo, l'actuel président.*

Bien sûr le principe d'autogestion ne convient pas à tous, ces communautés en conviennent. « On demande une implication que tous ne peuvent pas assumer. Certaines structures ont acté que ce n'était pas possible et sont parties. Nous avons une particularité : une partie de nos résidents sont des salariés qui n'ont pas choisi de venir ici. Il faut mettre en place les moyens de les impliquer dans la gestion collective », précise Maya Allan (élue à la Stratégique, Locaux Motiv').

### **ZOOM Locaux Motiv' revoit sa gouvernance pour pérenniser son modèle**

*« Les « anciens », très impliqués depuis le début arrivaient à saturation. Ils ont voulu passer la main », explique Maya Allan, résidente. L'association autogérée a ainsi revu de fond en comble son organisation à partir de 2017 dans le sens d'un « plus grand partage des responsabilités ». Pour cela elle s'est fait accompagner par un dispositif gratuit et sur-mesure, le DLA (Dispositif local d'accompagnement). La démarche a abouti à la réécriture de la charte, la refonte des statuts et une gouvernance plus collégiale. 2 groupes « élus » ont été créés : la stratégie se réunit tous les deux mois, l'opérationnel tous les mois. En parallèle 9 groupes de responsabilité portent la cogestion (médias, accueil des nouveaux, partage de méthodes collaboratives, ...). « Tout résident est obligé de participer à une session d'information sur le collectif. Un tableau recense les menues tâches. Chacun sait ce qu'il y a à faire et peut, par exemple, arroser les plantes à sa pause. » Certains membres se sont également formés aux méthodes d'animation collaborative avec Animacoop. Cela a amené des outils de facilitation du collectif. 2 fois par an, les AG qui regroupent tous les adhérents de Locaux Motiv' prennent les grandes décisions de l'association, votent les comptes et élisent les membres de « la stratégie » et de « l'opérationnel ». « Aujourd'hui au quotidien, ce sont une quarantaine de personnes qui sont mobilisées dans la gestion collective. C'est une énergie permanente à nourrir. »*





WWW.  
MILLENAIRES.  
COM

RETROUVEZ  
TOUTES LES ÉTUDES SUR

BLOG TEMPS & MODES DE VIE

**M3** LA PROSPECTIVE  
DE LA MÉTROPOLE DE LYON

GRANDLYON  
la métropole



MIEUX CONCILIER LES RYTHMES DE VIE A L'ÉCHELLE D'UN TERRITOIRE

**TEMPS**  
& MODES DE VIE

MÉTROPOLE DE LYON  
DIRECTION DE LA PROSPECTIVE  
ET DU DIALOGUE PUBLIC  
20 RUE DU LAC - 69399 LYON CÉDEX 03