



## Les espaces de travail collaboratifs et innovants

Levier de développement économique  
des collectivités locales

Mars 2017

**29%**

Collectivités qui ont noué des partenariats avec des acteurs privés dans le cadre de leurs espaces de travail

**1 200 m<sup>2</sup>**

Surface moyenne des pépinières et des hôtels d'entreprises

**14**

Nombre d'entreprises accueillies en moyenne dans une pépinière d'entreprises

**88%**

Collectivités qui bâtissent ou envisagent le développement de nouveaux espaces collaboratifs

**1/3**

Espaces conçus en tant que vitrines architecturales

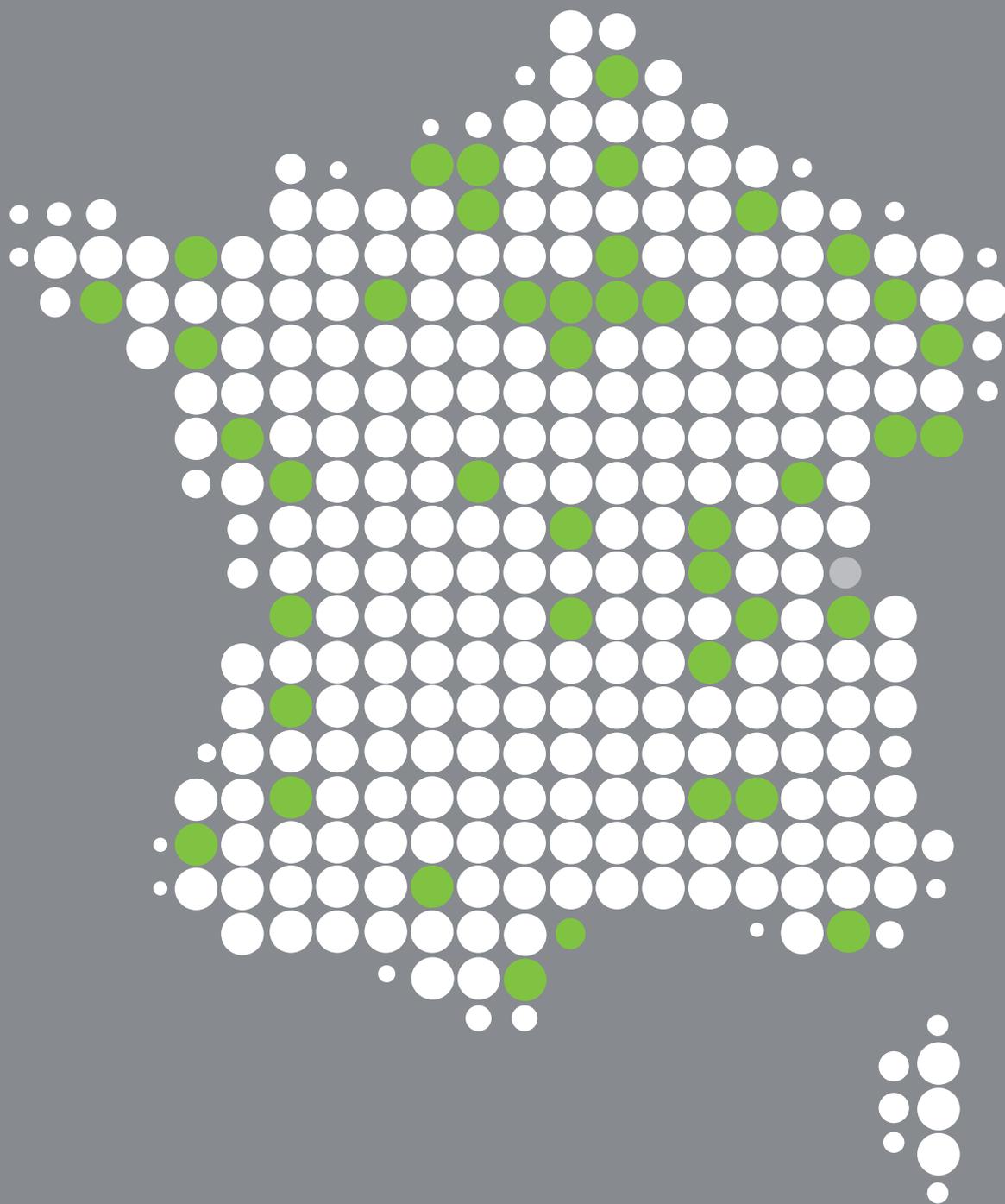
**52%**

Collectivités qui disposent d'espaces dédiés aux entrepreneurs sociaux ou l'envisagent

# Sommaire

Editorial	3
1. Les intercommunalités, acteurs clés du développement d'espaces collaboratifs innovants	4
2. Un positionnement à trouver dans l'offre économique territoriale	7
3. De nouvelles tendances pour maximiser l'impact	11
Conclusion	15
Contacts	16

# Répartition géographique des intercommunalités participantes sur le territoire français



# Editorial

Dans le prolongement de leur baromètre sur la gestion immobilière des intercommunalités réalisé en 2016, Deloitte, l'Assemblée des Communautés de France (AdCF) et l'Association des Directeurs Généraux des Communautés de France (ADGCF) ont renouvelé leur collaboration en 2017 pour mener une enquête portant sur les espaces de travail collaboratifs et innovants auprès des intercommunalités françaises.

Le dynamisme français en matière de création d'entreprises est aujourd'hui incontestable. La France affichait 554 000 créations d'entreprises en 2016, correspondant à une hausse annuelle de plus de 6% par rapport à 2015, soit la plus forte augmentation depuis six ans<sup>1</sup>.

En janvier 2017, avec près de 180 jeunes entreprises, la France était la deuxième délégation au sein de l'espace dédié aux start-up lors de l'emblématique salon high tech CES de Las Vegas, juste derrière la délégation américaine et ses 203 entreprises<sup>2</sup>.

Le crédit impôt recherche, le statut de jeune entreprise innovante et les aides au financement sous forme de subventions, prêts ou avances remboursables sont autant d'exemples de dispositifs publics mis en place pour faciliter la création et le développement d'entreprises, et tout particulièrement de start-up innovantes.

A l'échelle locale, depuis leur constitution, les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI), ou intercommunalités, participent aux politiques publiques de soutien à l'entrepreneuriat. Ils constituent en effet un acteur significatif dans le développement de l'immobilier d'entreprise sur leur territoire (pépinières, hôtels d'entreprises...) et contribuent ainsi à la création et à la croissance d'entreprises, ainsi qu'au développement des nouveaux modes de travail.

Les transformations du monde du travail et l'évolution des besoins des acteurs économiques au cours de ces dernières années ont favorisé l'émergence de nouvelles typologies d'espaces, tels que les espaces de coworking et de télétravail, les « fablabs » ou encore les structures mixtes accueillant sur un même site des entreprises à différents stades de développement.

La loi NOTRe du 7 août 2015 a par ailleurs renforcé les compétences des EPCI en matière d'immobilier d'entreprise. Les intercommunalités ont ainsi un rôle structurant à jouer dans la mise en place et la pérennisation des espaces de travail collaboratifs.

L'enquête menée cette année auprès des intercommunalités de plus de 45 000 habitants met en lumière l'essor de ces espaces de travail collaboratifs et l'importance croissante accordée à l'innovation dans leur mise en place.

Créés pour favoriser l'emploi, le développement et l'ancrage des entreprises du territoire, ces espaces font partie intégrante de la stratégie de développement économique des intercommunalités. Ils s'intègrent à l'offre d'immobilier d'entreprise présente sur les territoires dans une logique de « parcours résidentiel » de l'entreprise.

L'étude souligne enfin l'existence de marges de manœuvre pour améliorer la gestion de ces espaces et diversifier les modalités de collaboration au sein de l'écosystème, notamment avec les acteurs de l'enseignement supérieur, de la recherche et de la sphère privée.

*NB : Cette étude a vocation à mettre en exergue des pratiques et ne saurait être exhaustive.*

*Les 42 collectivités ayant répondu au questionnaire, soit plus de 17% du panel cible de 250 intercommunalités, représentent 5,2 millions d'habitants.*

*Par ailleurs, l'enquête porte essentiellement sur les structures financées intégralement ou en partie par les intercommunalités. Elle n'intègre donc que partiellement les tendances observables sur l'évolution des structures privées dont le développement s'est également accéléré.*

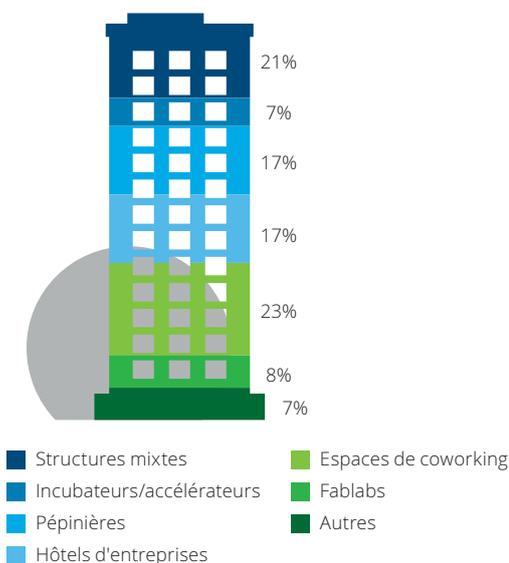
<sup>1</sup> INSEE, 2017

<sup>2</sup> lafrenchtech.com

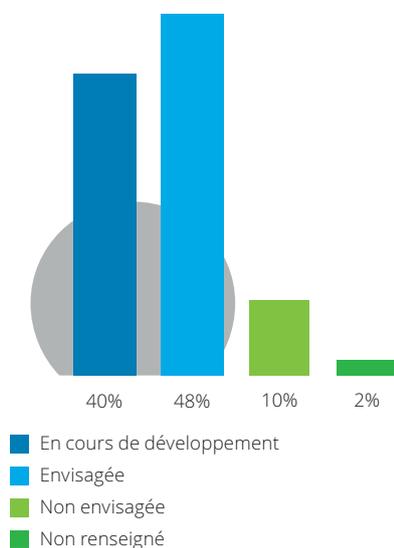
# 1. Les intercommunalités, acteurs clés du développement d'espaces collaboratifs innovants

Les collectivités répondantes ont recensé en moyenne 2,4 structures sur leur territoire.

Répartition des structures identifiées par les intercommunalités répondantes



Actuellement, la création de nouveaux espaces est...



## Définitions des principaux types d'espaces collaboratifs

- **Structure mixte** : structure accueillant sur un même site différents types d'espaces collaboratifs et innovants (exemple : IPHE : Incubateur/Pépinière/Hôtel d'entreprises)
- **Incubateur/accélérateur** : structure d'accueil et d'accompagnement à destination des créateurs d'entreprises
- **Pépinière** : structure proposant à des jeunes sociétés des bureaux, des services mutualisés et un accompagnement, à des tarifs préférentiels
- **Hôtel d'entreprises** : immobilier locatif intégrant des équipements et des services communs, principalement destiné aux TPE et PME
- **Espace de coworking et de télétravail** : espace de travail partagé accueillant principalement des travailleurs indépendants, des salariés de petites entreprises ou des salariés pratiquant le télétravail
- **Fablab** : espace réservé à l'accueil d'outillage à haute valeur ajoutée (imprimantes 3D, outils de découpe laser...) pour une utilisation mutualisée, en vue de démocratiser la conception, la production, la réparation ou la transformation d'objets physiques

### Des espaces de travail qui évoluent vers une offre de service plus complète

Si l'engouement pour la création d'espaces collaboratifs ne se dément pas en France puisque près de 90% des collectivités construisent actuellement ou envisagent le développement de nouveaux équipements, le panorama de cette typologie un peu particulière d'immobilier d'entreprise soutenu par les intercommunalités évolue.

Parmi les types de structures étudiées, certains ont globalement atteint un bon niveau de maturité et présentent des taux de remplissage élevés :

- les **hôtels d'entreprises**, d'une superficie moyenne de 1 200 m<sup>2</sup> pour 12 entreprises, affichent pour près de 90% d'entre eux un taux de remplissage supérieur à 60%, preuve de leur degré de maturité et de leur succès ;
- les **pépinières d'entreprises** se caractérisent par des taux de remplissage identiques aux hôtels d'entreprises. Elles accueillent 14 entreprises en moyenne pour une superficie de 1 200 m<sup>2</sup>. Les entreprises hébergées en pépinière sont plus jeunes et comptent en moyenne moins de salariés que celles installées dans des hôtels d'entreprises, ce qui explique pour l'essentiel l'écart relatif au nombre de projets accueillis pour des équipements néanmoins de taille comparable.

Ces deux types de structures répondent principalement à des logiques d'hébergement, sur des durées généralement supérieures à un an. Toutefois, l'offre proposée par les collectivités a évolué vers des espaces davantage centrés sur l'accompagnement ou la mise à disposition d'équipements technologiques, et vers des sites accueillant des acteurs économiques aux profils plus variés. Révélatrices de l'évolution des besoins des créateurs d'entreprises et de l'évolution des modes de travail, quatre catégories d'espaces se sont tout particulièrement développées au cours des dernières années.

Hormis les structures mixtes, ces catégories n'existaient pas ou quasiment pas dans notre panel de répondants cinq ans auparavant :

- les **structures mixtes** ont vocation à créer des synergies entre structures hébergées et à leur permettre de suivre un parcours résidentiel complet au sein d'un lieu unique. Les structures identifiées dans le cadre de l'étude accueillent en moyenne 27 projets pour une superficie de 2 800 m<sup>2</sup> ;
- les **incubateurs/accélérateurs** ont vocation à répondre au besoin croissant d'accompagnement d'entrepreneurs souhaitant transformer un projet en entreprise pérenne ;
- les **fablabs** se créent pour répondre à la nécessité de mettre en commun les technologies de pointe au service des acteurs économiques d'un territoire ;
- les **espaces de coworking et de télétravail** illustrent la volonté de contribuer au développement de l'entrepreneuriat, tout en apportant une réponse aux problématiques de mobilité des travailleurs du territoire.

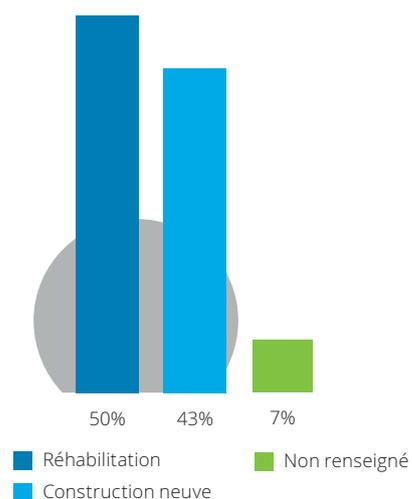
### Un équipement « emblématique » pour plus d'un tiers des territoires

L'aménagement de nouveaux espaces collaboratifs et innovants correspond presque à part égale à des projets de réhabilitation ou de construction neuve.

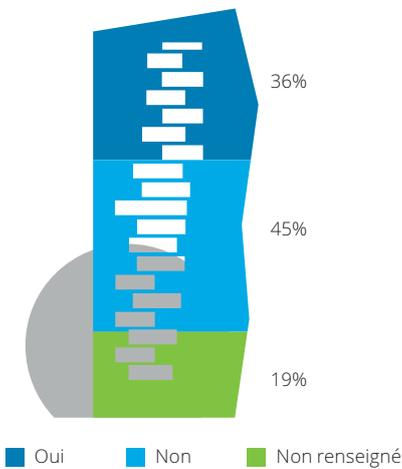
	Pour chaque catégorie, % de structures créées au cours des cinq dernières années
Hôtels d'entreprises	10%
Pépinières	41%
Structures mixtes	67%
Incubateurs/accélérateurs	80%
Fablabs	86%
Espaces de coworking	94%

« A ce jour, nous constatons que les besoins des entreprises se sont transformés et que nous devons impérativement faire évoluer notre offre immobilière afin qu'elle soit plus souple et plus intégrée dans le parcours de l'entrepreneur et ses habitudes de vie. »  
(Communauté de communes de 60 000 habitants)

### Quels ont été les aménagements effectués pour la réalisation de ces espaces ?



**L'architecture était-elle un élément déterminant dans la conception des équipements (bâtiment « totem ») ?**



Dans les deux cas, au-delà de l'innovation dans les offres d'hébergement proposées aux acteurs économiques, la conception de ces sites repose de manière croissante sur l'innovation architecturale. Cette innovation vise à développer des bâtiments emblématiques, vitrines du territoire, de même qu'à favoriser le décloisonnement des espaces, propice aux échanges entre entreprises accueillies au sein d'un même espace collaboratif. L'architecture a ainsi été un élément déterminant dans la conception de ces structures pour plus du tiers des intercommunalités.

Un nombre croissant de collectivités ambitionnent également de développer des sites respectant des standards environnementaux. Cette tendance reste en phase avec l'importance accordée de façon générale à la qualité et à la performance énergétique des bâtiments publics, déjà identifiée dans notre baromètre 2016 de la gestion immobilière des intercommunalités.

**La Fabrique à Cachan, une offre complète pour l'accueil et l'accompagnement des créateurs et jeunes entreprises**



*Une structure mixte de 3 300 m<sup>2</sup> créée en 2011, qui inclut un Point d'accueil à la création d'entreprise, un espace de coworking, une pépinière et un hôtel d'entreprises.*

**Un équipement public, favorisant un véritable parcours résidentiel pour le développement des jeunes entreprises**

Initiée par l'ex Communauté d'agglomération du Val de Bièvre, et co-financée par la Région Ile-de-France, le Département du Val-de-Marne et les fonds européens, La Fabrique est aujourd'hui portée dans sa globalité par l'établissement public territorial Grand-Orly Seine Bièvre, une intercommunalité comptant près de 680 000 habitants. La mise en place de La Fabrique relève d'une démarche de structuration d'un véritable parcours résidentiel pour les entrepreneurs du territoire, visant à leur offrir un accompagnement et un hébergement, de l'idée au développement de l'activité. Cette approche permet ainsi au dirigeant d'entreprise de se projeter au sein d'un même lieu à long terme, tout en bénéficiant d'un accompagnement spécifique et adapté aux premières années d'activité.

**Un lieu innovant, propice aux synergies et permettant la lisibilité des dispositifs d'accompagnement dédiés aux TPE-PME**

La multitude de services proposés, la modularité des bureaux et les espaces communs mis à disposition permettent de s'adapter aux besoins des entrepreneurs et de favoriser les synergies. Ainsi, se côtoient sur un même lieu, des projets, des profils, des expériences diverses, qui peuvent également se révéler complémentaires. Les synergies sont par ailleurs facilitées par le caractère à la fois généraliste et semi-spécialisé de la Fabrique : près de la moitié des porteurs de projet et entreprises accueillis interviennent dans le secteur du numérique, une filière particulièrement dynamique sur le territoire. La Fabrique est par ailleurs un point de rencontre entre les différents acteurs de la création, du financement et du développement d'entreprises qui interviennent régulièrement dans ses locaux\*. Elle offre ainsi au dirigeant une plus grande lisibilité des dispositifs de financement et d'accompagnement, mobilisables selon le stade d'évolution de l'entreprise.

**La réhabilitation d'une friche au service de la redynamisation d'un quartier prioritaire**

Le projet se situe également à l'interface entre la politique de la ville et le développement économique. La présence d'une friche au sein d'un quartier identifié dans le cadre de la géographie prioritaire constituait l'opportunité de mettre en place une structure ayant vocation à développer l'entrepreneuriat local et la création d'emplois.

\* Boutique de Gestion (BGE ADIL) ; Chambre des Métiers et de l'Artisanat du Val-de-Marne ; Val de Marne Actif pour l'Initiative ; Plateforme Ressources Humaines du Val de Bièvre ; Organismes Paritaires Collecteur Agréés (OPCA) ; juristes, avocats et experts de l'innovation, Paris Région Entreprises, la Banque publique d'investissement (BPI), l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI), etc.

## 2. Un positionnement à trouver dans l'offre économique territoriale

### La localisation, élément clé de l'attractivité du site

Les espaces collaboratifs ont vocation à être un vecteur d'attractivité pour le territoire, auprès des créateurs d'entreprises et des investisseurs. Ils représentent également une opportunité pour une collectivité d'être davantage connectée à d'autres territoires et à leurs acteurs économiques. La localisation et les choix d'implantation sont donc loin d'être anodins pour des équipements qui se veulent visibles et attractifs. Cette mission spécifique est fréquemment confiée à des experts.

En matière de localisation, c'est l'accessibilité (proximité d'une gare, bonne desserte ferroviaire, routière ou transports en commun) qui est ainsi citée par plus de 60% des intercommunalités comme premier critère de choix de localisation de ces espaces.

La proximité des centres urbains, des commerces ou des parcs d'activités susceptibles d'offrir une bonne connexion avec le tissu d'entreprises locales ne vient qu'après dans la liste des critères préférentiels.

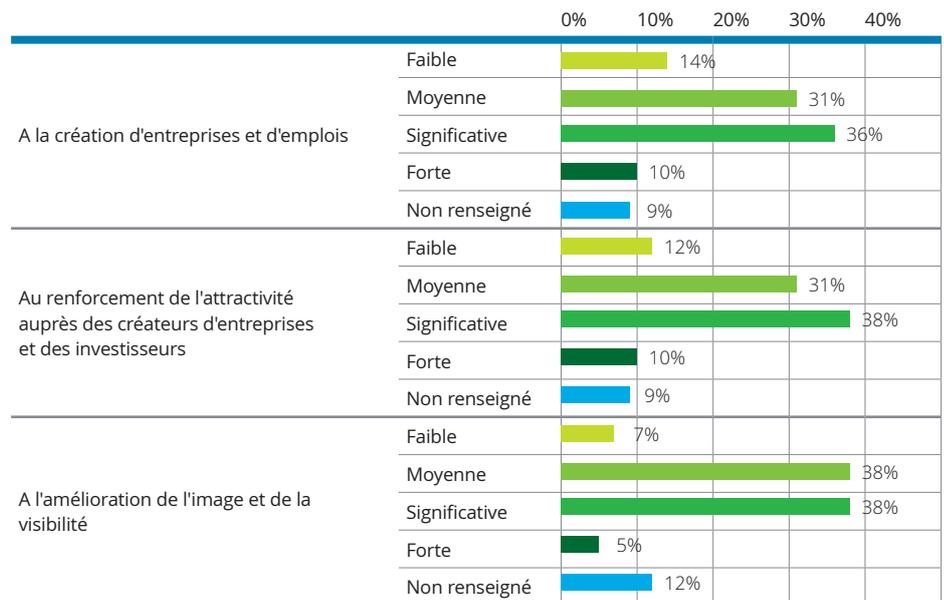
« Ces espaces s'inscrivent dans une logique de développement endogène du territoire. »

(Communauté d'agglomération de plus de 300 000 habitants)

« Le développement de l'offre de ce type d'espaces complète les propositions d'immobilier classique et permet d'inscrire le développement des entreprises dans un parcours résidentiel visible qui contribue à la chaîne de valeur et à l'attractivité du territoire. »

(Communauté d'agglomération de plus de 300 000 habitants)

### Dans quelle mesure estimez-vous que ces espaces contribuent, sur vos territoires...



### L'impact territorial, un élément déterminant mais encore difficile à mesurer

Les collectivités adoptent une approche à la fois endogène et exogène dans la mise en place de nouveaux espaces collaboratifs.

Ces infrastructures visent le développement pérenne d'entreprises et la création d'emplois. Aussi, outre la localisation optimisée, les sites multiplient l'offre d'équipements et de services proposés aux entreprises hébergées afin de favoriser cette dynamique (salles de réunion, secrétariat, accompagnement personnalisé, ateliers thématiques...).

L'offre de services s'élargissant, les investissements et les coûts de fonctionnement sont généralement significatifs. Toutefois, lorsqu'on les interroge sur le rôle des équipements d'accompagnement et d'hébergement d'entreprises, les intercommunalités peinent à répondre clairement sur le degré de contribution de ces espaces au renforcement de la création d'entreprises, de l'attractivité ou encore de l'image du territoire.

L'appréhension de l'impact territorial est encore majoritairement intuitive. Elle repose sur du ressenti plus que sur une mesure objective et quantitative de l'impact économique réellement observable à long terme sur les territoires et de l'effet de levier généré par la dépense publique.

### Un moyen de dynamiser des territoires à enjeux spécifiques

Pour autant, et malgré les retours contrastés relatifs à l'efficacité des dispositifs, 88% des intercommunalités cherchent à soutenir la création de nouveaux espaces, qui répondent souvent à une demande réelle. Dans ce cadre, les caractéristiques urbaines et sociales du territoire, de même que les objectifs de la collectivité en matière de mixité fonctionnelle, orientent de plus en plus les choix de mise en œuvre.

L'existence d'une friche (industrielle, tertiaire, militaire...) peut ainsi être perçue comme une opportunité de renouvellement urbain, permettant de créer ou recréer une dynamique économique sur un territoire.

De nombreuses zones périurbaines et rurales profitent de ces équipements pour rester connectées ou se reconnecter à la dynamique des principaux pôles économiques locaux tout en développant des activités autonomes. Profitant de l'évolution des modes de travail et des facilités offertes par la transition numérique en cours, les espaces de coworking et de télétravail leur permettent de maintenir, voire d'attirer, des professionnels désireux de travailler à proximité de leur lieu d'habitation, pour tout ou partie de leur temps.

Enfin, on observe également la mise en place de structures d'accompagnement et d'hébergement d'entreprises au sein des « quartiers sensibles ». Cette volonté a généralement pour objectif de désenclaver les quartiers concernés, en y encourageant la création d'activités économiques et d'emplois. Plusieurs dispositifs d'aides publiques aux entreprises s'installant dans des quartiers de la politique de la ville ont été conçus au cours des dernières décennies. Pour maximiser l'impact de ces mesures à une échelle locale, il paraît indispensable de les coupler à un système d'accompagnement et d'hébergement adéquat. En facilitant la réussite des entreprises portées par des habitants et en réduisant les taux de chômage élevés de ces zones, les espaces collaboratifs et les services associés peuvent contribuer à une plus grande égalité des chances.

#### L'Espace 21 en Gironde, un espace de coworking en milieu rural



*Un espace de coworking de 330 m<sup>2</sup> créé en 2013 au Val de l'Eyre, accueillant une quarantaine de professionnels, et offrant des services mutualisés, des formations et un accompagnement personnalisé.*

#### Un espace qui vise à créer de la mixité fonctionnelle sur le territoire

L'Espace 21 a pour objectif de créer de l'activité au sein d'une zone rurale majoritairement résidentielle et de permettre au territoire d'être ainsi moins dépendant du tissu économique de la métropole bordelaise. En fédérant les acteurs économiques locaux, il a, par exemple, contribué à la structuration d'une filière du bâtiment à l'échelle de l'intercommunalité et à la création d'une plateforme de commerce en ligne pour les entrepreneurs locaux.

#### L'ambition de tirer profit des grands pôles urbains et touristiques situés à proximité

L'Espace 21, proche des grands axes de communication, est situé à une trentaine de minutes de la rocade bordelaise, de l'aéroport de Mérignac ou encore du Bassin d'Arcachon. Cette localisation est mise en avant pour inciter les acteurs économiques à s'installer dans ses locaux. Des télétravailleurs des entreprises bordelaises y croisent ainsi des petits indépendants, au même titre que des équipes de grands groupes venues participer à des réunions ou à des événements.

#### Un lieu ouvert, moderne et modulable

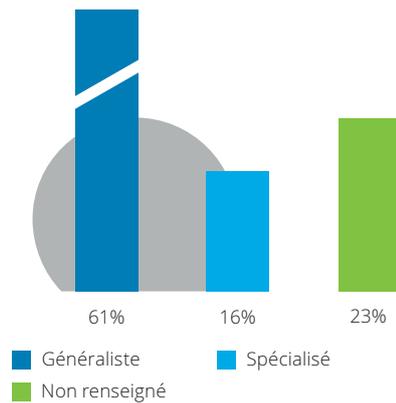
L'Espace 21 se caractérise par un design innovant et des aménagements adaptés aux besoins divers des entrepreneurs. Certains espaces de travail sont fermés, d'autres ouverts sur les parties communes afin de favoriser les rencontres et les synergies. Le bâtiment a également été conçu de façon modulable. Un an après sa construction, il a pu évoluer pour tenir compte des retours d'expérience des coworkers : de nouveaux bureaux ont remplacé un open space peu utilisé. L'espace a par ailleurs été agrandi avec la construction d'une nouvelle salle de conférence.

### L'indispensable cohérence avec la stratégie de positionnement économique du territoire

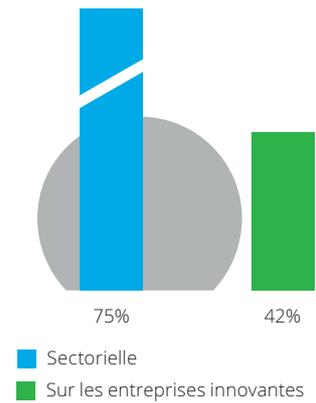
Les espaces collaboratifs et innovants constituent également des outils dans le cadre de la mise en œuvre de stratégies de positionnement économique des collectivités. En effet, près d'un quart des espaces sont spécialisés et permettent ainsi à la collectivité d'attirer des entrepreneurs et entreprises de secteurs ciblés. Les secteurs cités par les intercommunalités répondantes sont très diversifiés et incluent la ville durable, l'aérospatial ou encore l'artisanat.

L'économie sociale et solidaire (ESS), aujourd'hui partie intégrante des stratégies de développement économique des collectivités locales, bénéficie d'une attention toute particulière puisque plus du tiers des intercommunalités répondantes disposent d'ores et déjà d'équipements dédiés.

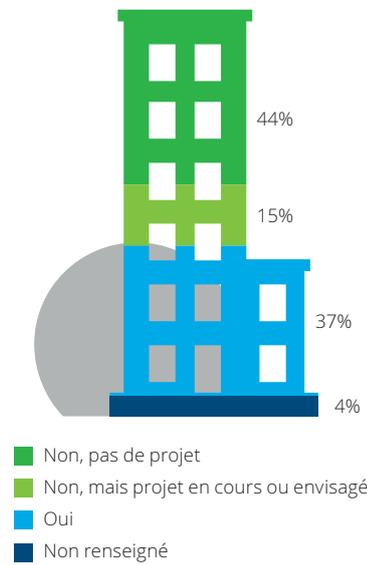
### Votre structure adopte un positionnement...



### Si votre structure a un positionnement spécialisé, de quelle nature est cette spécialisation ?



### Disposez-vous d'infrastructures dédiées à l'accueil d'entrepreneurs sociaux ou de structures de l'ESS ?

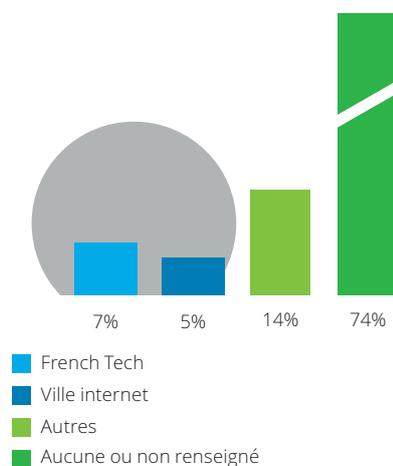


« Développer cette offre immobilière fait bien partie de la stratégie économique de notre communauté de communes. »

(Communauté de communes de 60 000 habitants)

L'immobilier d'entreprise peut également contribuer à l'obtention de labels attestant le succès d'une stratégie de développement territorial. Le nombre de collectivités concernées est encore limité, ce qui s'explique notamment par le caractère récent des principaux labels mis en avant dans le cadre de l'enquête. Ainsi, la labellisation French Tech date seulement de 2014, et les territoires auront à nouveau l'occasion de se positionner lors du prochain appel à projet de juin 2018.

### Vos espaces s'inscrivent-ils dans le cadre d'une labellisation ?



## Le Tremplin à Paris, un incubateur spécialisé dans le sport

*Un site de 2 200 m<sup>2</sup> au sein du stade Jean Bouin, avec plus de 250 places et un programme d'incubation spécialisé dans le domaine du sport.*



### Un lieu emblématique, au cœur du stade Jean Bouin

Le Tremplin est intégré au cœur de l'écosystème sportif parisien, au sein du stade Jean Bouin, à proximité immédiate du Parc des Princes, de Roland-Garros, du stade Pierre de Coubertin, des grands hippodromes parisiens ainsi que des principaux médias sportifs. Ce lieu privilégié offre ainsi aux entreprises incubées une réelle immersion dans l'univers du sport.

### Un dispositif d'expérimentation innovant fondé sur la participation de partenaires publics et privés

La Mairie de Paris participe au financement et au pilotage du Tremplin, plateforme d'innovation du réseau d'incubateurs Paris&Co. Ce réseau apporte de la visibilité et permet aux start-up incubées de bénéficier d'offres collectives (partenariats, formations, outils...).

Le Tremplin a été fondé en collaboration avec plusieurs entreprises et a tissé des liens forts avec des syndicats et des fédérations professionnelles du sport. Au-delà du soutien financier apporté par les entreprises (qui représente 60% du budget de la structure), tous les grands comptes partenaires travaillent au moins avec l'une des start-up, dans le cadre de partenariats business ou du programme d'expérimentation qui permet aux incubés de tester leurs produits et services. Pour les start-up comme pour les grands comptes, il s'agit à la fois d'un enjeu d'image et de nouvelles opportunités commerciales.

De plus, la collaboration avec l'Institut national du sport, de l'expertise et de la performance (INSEP) permet aux start-up de participer à des projets de recherche, de bénéficier d'un accompagnement privilégié et d'être mis en relation, selon leurs besoins, avec des équipes médicales, des chercheurs, des experts et des sportifs de haut niveau.

### Une spécialisation qui donne des résultats probants

Le bilan dressé par la première promotion de 17 start-up accueillies par le Tremplin témoigne de la pertinence du positionnement de la structure et du surplus de crédibilité qu'elle leur octroie auprès des investisseurs et des partenaires commerciaux : le programme a donné lieu à la création de 45 emplois, à plus de 1 000 parutions presse et à la levée de plus de 11 millions d'euros par les entreprises incubées.

# 3. De nouvelles tendances pour maximiser l'impact

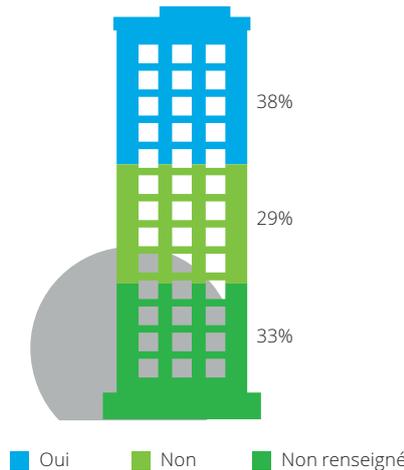
## Des pratiques au service d'une gestion plus efficiente

Si seulement 38% des collectivités ont recours à la mutualisation entre leurs espaces collaboratifs, elles sont nombreuses à souhaiter optimiser davantage leur offre, afin de proposer aux entreprises un parcours résidentiel complet et cohérent. Des réflexions sur ces sujets sont en cours au sein des intercommunalités, notamment pour celles issues de fusions récentes. Le regroupement d'intercommunalités est en effet une occasion pour repenser la stratégie de développement économique à l'échelle du nouveau territoire.

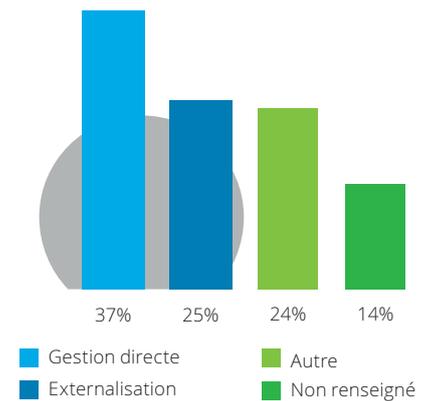
Face à un parc d'immobilier d'entreprise élargi, certaines des intercommunalités concernées envisagent d'avoir un recours accru à l'externalisation, en privilégiant un prestataire unique à même de gérer l'ensemble des actifs. Une telle pratique peut en effet renforcer l'efficacité globale du dispositif d'immobilier d'entreprise.

Enfin, guidées par une volonté d'accroître l'impact territorial, un nombre croissant d'intercommunalités mettent en place des indicateurs de suivi permettant de mesurer l'efficacité de leurs espaces collaboratifs. Ces indicateurs, à la fois quantitatifs et qualitatifs, constituent un gage de crédibilité favorable à la mobilisation de partenaires autour des espaces existants et des projets futurs. Ils peuvent porter sur les performances économiques des entreprises accompagnées (taux de survie, nombre d'emplois créés...) ou sur d'autres critères socioéconomiques (part de femmes, de chômeurs ou encore de seniors parmi les bénéficiaires des structures d'accompagnement, réduction des temps de trajet domicile-travail pour les professionnels hébergés...).

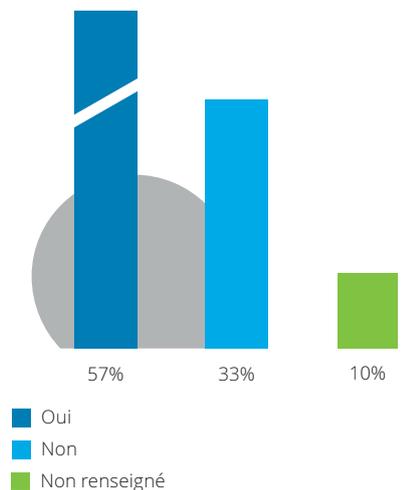
### Dans le cas où vous possédez plusieurs structures, avez-vous recours à des mutualisations dans leur gestion ?



### A quel type de gestion avez-vous recours pour l'exploitation de ces espaces ?



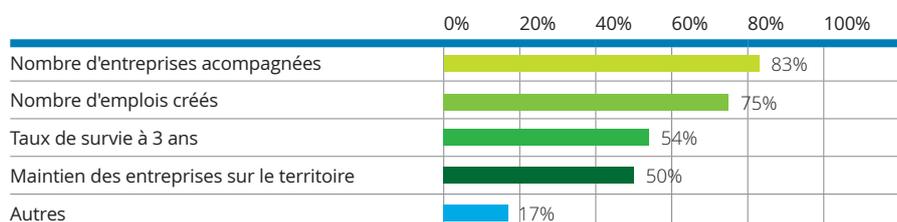
### Disposez-vous d'indicateurs de suivi des structures hébergées sur le territoire ?



« Nous recherchons des solutions économiquement équilibrées qui passent par la gestion privée. »

(Communauté d'agglomération de plus de 300 000 habitants)

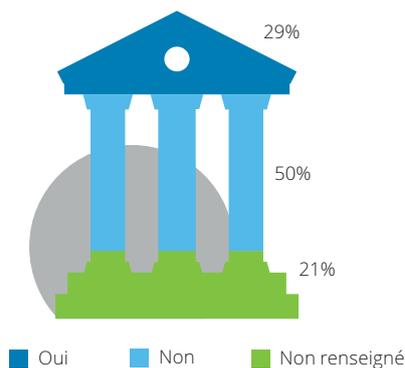
### Si oui, de quel type d'indicateurs ?



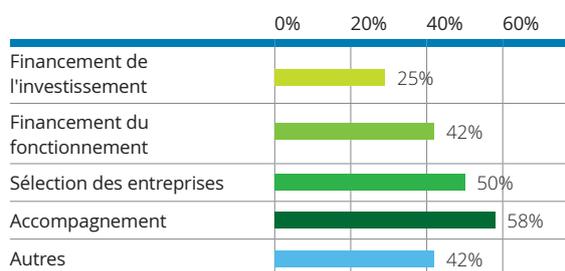
### Une meilleure intégration dans l'écosystème pour un impact accru

Moins d'un tiers des intercommunalités collaborent avec des partenaires privés dans le cadre du financement ou du fonctionnement de ces espaces. Toutefois, on observe une dynamique de rapprochement entre les espaces collaboratifs et des entreprises qui n'y sont pas hébergées. De nombreuses collaborations entre start-up et grands groupes, qui illustrent cette dynamique, sont d'ores et déjà nées au sein d'espaces collaboratifs soutenus par des intercommunalités. Il s'agit d'une démarche gagnant-gagnant : les jeunes entreprises bénéficient de l'expertise et des réseaux des partenaires privés tandis que ces derniers, au-delà même de l'amélioration de leur stratégie de responsabilité sociétale d'entreprise, développent des innovations.

### Des partenaires privés sont-ils impliqués dans le financement ou le fonctionnement de vos structures ?



### Si oui, de quel type de partenariat s'agit-il ?

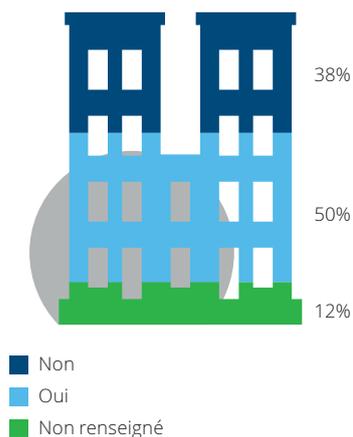


« Le développement de ces espaces doit permettre de renforcer les synergies entre grands comptes, PME et TPE. »

(Établissement public territorial de plus de 300 000 habitants)

Par ailleurs, les espaces collaboratifs accueillent ponctuellement le personnel d'entreprises, dans une logique de télétravail ou pour favoriser leur processus d'innovation.

### Des entreprises du territoire disposant de leurs propres locaux utilisent-elles vos espaces partagés ?



## Le Centsept à Lyon, un catalyseur d'innovation sociale

*Un accélérateur de 120m<sup>2</sup>, disposant d'un espace de coworking et d'une salle dédiée à la créativité.*

lecentsept

### Un partenariat abouti entre acteurs publics et acteurs privés

Le programme a été élaboré conjointement par la Métropole de Lyon, l'ex Région Rhône-Alpes, onze entreprises privées et des acteurs de l'économie sociale et solidaire. Le Centsept a l'ambition de développer les collaborations entre les entreprises sociales accompagnées et des entreprises du territoire, notamment de grandes entreprises à la recherche de nouveaux services et produits innovants. En développant les prestations payantes proposées aux entreprises et collectivités, le Centsept envisage une diminution de la part de son financement lié à des subventions.

### Des liens forts avec l'ensemble de l'écosystème de l'innovation

Etant donné son positionnement post-incubation, le Centsept est conçu en complémentarité par rapport aux dispositifs existants, tels que des incubateurs, avec lesquels il entretient des liens forts. Le Centsept a également tissé des contacts avec d'autres dispositifs français et œuvre au renforcement des liens avec des établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Il souhaite s'engager dans une démarche d'ouverture à l'international. Un rapprochement avec le réseau Impact Hub pourrait par exemple représenter une opportunité pour s'inspirer d'autres initiatives et s'inscrire dans une dynamique transversale.

### Un lieu emblématique et innovant qui témoigne de cette démarche d'ouverture : l'HEVEA

Le Centsept est hébergé au sein de l'HEVEA, un espace de 2 000 m<sup>2</sup> dédié aux acteurs de l'innovation sociale. Fruit d'une récente rénovation, le bâtiment accueille notamment une école maternelle innovante, un traiteur bio et local ou encore des associations. L'HEVEA agit comme un véritable écosystème, via l'organisation de temps d'échanges et d'activités communes.

Au-delà des entreprises, les espaces collaboratifs sont à même de fédérer un écosystème large. Ils créent des ponts avec le monde de l'université et de la recherche, ainsi qu'avec des clusters et pôles de compétitivité.

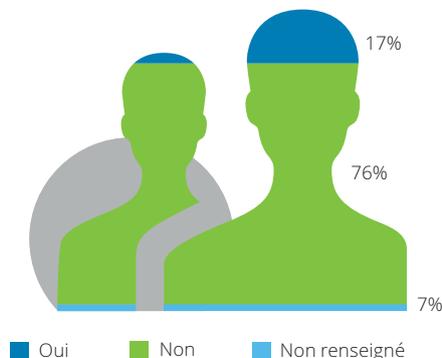
Les services internes des collectivités commencent à s'adapter également aux nouveaux modes de travail permis par ces espaces : les agents de 17% des intercommunalités utilisent aujourd'hui des espaces de coworking. Les fusions et mutualisations entre intercommunalités devraient accentuer cette tendance récente.

Enfin, les collectivités s'appuient de plus en plus sur des structures d'immobilier d'entreprise privées. Ces structures s'intègrent dans l'offre territoriale globale et contribuent à l'attractivité des collectivités à même de les valoriser au sein d'un parcours résidentiel complet proposé aux entreprises.

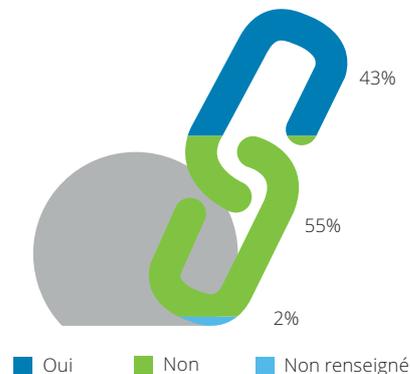
« De nombreux projets privés d'espaces de coworking émergent sur le territoire. »

(Métropole de 500 000 habitants)

### Certains de vos agents utilisent-ils des espaces de coworking/télétravail ?



### Existe-t-il des liens entre vos espaces collaboratifs et des universités ou des laboratoires ?



### Accelerace à Copenhague, un accélérateur majeur en Europe



*Un accélérateur privé de 150 m<sup>2</sup> né il y a huit ans, incluant cinq programmes sectoriels qui ont accueilli plus de 250 start-up et créé plus de 1 200 emplois.*

#### Des partenaires privés au cœur de la stratégie de développement de l'accélérateur

La structure a tissé des partenariats forts avec de nombreuses entreprises du territoire. Ces liens permettent aux entrepreneurs de bénéficier de services d'accompagnement gratuits ou à bas coût et d'un accès à des réseaux de clients ou fournisseurs potentiels. Les entreprises partenaires agissent quant à elles dans un objectif de business development, dans la mesure où elles souhaitent bénéficier de solutions innovantes conçues par les start-up.

#### Un objectif clé de faciliter l'accès au financement des entreprises accompagnées

Accelerace dispose d'un fonds d'investissement doté de 65 M€, réservé aux entreprises accompagnées. La participation d'une start-up au programme d'accélération permet à l'investisseur de mieux connaître le business model et les équipes, et facilite ainsi la due diligence. L'investissement en equity dans des entreprises accompagnées est ainsi recherché par un nombre croissant d'incubateurs en Europe, pour pérenniser leur modèle économique. En complément de son fonds d'investissement, Accelerace facilite l'accès aux investisseurs tiers pour les start-up de ses programmes.

#### Des programmes spécifiques créés pour cinq secteurs cibles

Accelerace a récemment imaginé des programmes d'accélération différenciés pour chacun des cinq grands secteurs qu'elle accueille (NTIC, Foodtech, Cleantech, Biotech, Medtech). L'accompagnement s'adapte ainsi davantage aux besoins des entreprises. C'est également un moyen pour l'accélérateur de se positionner davantage comme un acteur de référence pour les filières concernées.

# Conclusion

Au terme de cette étude, il apparaît que les intercommunalités jouent bel et bien un rôle structurant dans la mise en place d'espaces de travail collaboratifs et innovants. Même s'il est encore difficile de déterminer leur impact précis sur le dynamisme économique et la création d'emplois, ces équipements deviennent incontournables dans l'offre territoriale en matière de développement économique. A ce jour, peu d'études quantitatives sont consacrées à leur impact. La Cour des comptes met toutefois en exergue l'influence de l'accompagnement sur le taux de pérennité des entreprises<sup>3</sup>.

Quel que soit l'impact précis de cet accompagnement, certains facteurs clés de succès permettent de le maximiser. Ainsi, une collectivité peut se différencier grâce à un équipement reposant sur un positionnement clair, adapté au tissu économique local et à la stratégie définie par le territoire. Pour réaliser un tel équipement, le travail amont de positionnement et de programmation est stratégique. Il peut s'appuyer sur l'intervention de prestataires externes, en complément des compétences mobilisables en interne par la collectivité. L'élaboration d'indicateurs pertinents et la mise en place de synergies entre les différentes structures et les acteurs économiques d'un même territoire sont également des axes de travail prioritaires pour des collectivités désireuses de tirer davantage profit de leurs dispositifs d'accompagnement et d'hébergement.

A ce titre, les grandes écoles et universités constituent également des acteurs incontournables de la création d'entreprise en France : elles mettent en place leurs propres incubateurs tout en multipliant les formations dédiées à l'entrepreneuriat. Le rapprochement est à l'œuvre et paraît indispensable.

Dans le même registre, le développement des partenariats et le rapprochement avec les acteurs privés désireux d'œuvrer au soutien et à l'accompagnement d'entreprises permettent sans aucun doute de maximiser l'impact à l'échelle locale et nationale. Le nombre d'entreprises privées parties prenantes à des montages mixtes associant public et privé s'est d'ailleurs accru de façon notable ces deux dernières années. Les entreprises hébergées et/ou accompagnées sont demandeuses d'un lien plus fort avec des acteurs privés, dans une perspective de coconstruction de l'innovation, d'accès facilité à un réseau de clients et de fournisseurs potentiels, ou encore d'obtention de financements.

Ce dernier point revêt une importance toute particulière pour les start-up françaises dans un contexte où les business angels sont peu nombreux (8 000 en France contre 298 000 aux Etats-Unis et 25 000 au Royaume-Uni) et où le capital-risque finance encore peu la phase d'amorçage des entreprises<sup>4</sup>. Outre le développement des outils publics d'ingénierie financière (par les collectivités locales, Bpifrance...), des signaux positifs apparaissent toutefois en matière d'accroissement des financements privés. La France était ainsi en 2016 le deuxième pays européen pour l'investissement dans les start-up high tech après le Royaume-Uni<sup>5</sup>. Le Brexit sera-t-il l'occasion de bouleverser l'ordre de ce podium ?

Dans tous les cas, les collectivités et leurs espaces collaboratifs ont un rôle à jouer pour favoriser l'accès des jeunes entreprises de leurs territoires aux financements, par la mise en réseau et la qualité des prestations d'accompagnement proposées, gage de sérieux pour des investisseurs potentiels.

Des entreprises et autres acteurs privés investissent également le champ de l'immobilier d'entreprise innovant. En avril 2017, la Station F, incubateur de 34 000 m<sup>2</sup> situé au sein de la Halle Freyssinet à Paris, sera « le plus grand campus de start-up au monde »<sup>6</sup>... Un formidable symbole pour l'ensemble du territoire français !

3 Rapport d'évaluation – Les dispositifs de soutien à la création d'entreprises, Cour des comptes, 2012

4 La France, une terre propice au développement des start-ups ?, Etude COFACE, 2015

5 Tech Funding Trends in France, CB Insights, 2016

6 stationf.co

# Contacts

## Deloitte



### Brice Chasles

Associé - Real Estate Advisory

Tél. : 01 55 61 41 35

bchasles@deloitte.fr



### Christian Gillet

Principal - Real Estate Advisory

Chartered Surveyor

Tél. : 01 40 88 29 44

cgillet@deloitte.fr



### Pierre Mescheriakoff

Directeur - Real Estate Advisory

Développement économique

Tél. : 01 40 88 28 87

pmescheriakoff@deloitte.fr

Acteur incontournable de l'audit et du conseil, Deloitte en France a développé une forte expertise sectorielle en immobilier avec plus de 100 professionnels dédiés, regroupés au sein de la ligne de service Immobilier. Cette dernière intervient sur l'ensemble de la « chaîne de valeur immobilière » : stratégie territoriale, conseil aux investisseurs et utilisateurs, développement durable, support à la transaction, évaluation et valorisation immobilière, et assistance à maîtrise d'ouvrage. Cette démarche s'adosse sur les grands métiers du réseau Deloitte dont les professionnels interviennent également dans l'immobilier : l'audit, l'analyse financière, le conseil fiscal et juridique ainsi que l'externalisation des fonctions comptables.

La ligne de service Immobilier de Deloitte accompagne les collectivités territoriales dans leur gestion immobilière : nouveaux investissements, programmation urbaine, reconversions de sites, cessions...

## Assemblée des Communautés de France

### Olivier Crépin

Responsable développement économique, transports et mobilités

Tél. : 01 55 04 88 17

o.crepin@adcf.asso.fr

## Association des Directeurs Généraux des Communautés de France

### Katia Paulin

Déléguée Générale Adjointe

Tél. : 01 55 04 88 19

katia.paulin@adgcf.fr

## Remerciements :

Deloitte, l'AdCF et l'ADGCF remercient les intercommunalités, élus et services ayant participé à l'enquête 2017 sur les espaces de travail collaboratifs et innovants, ainsi que les responsables des cinq équipements faisant l'objet d'une présentation dans le cadre de cette étude.

# Deloitte.

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte  
185, avenue Charles-de-Gaulle - 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex  
Tél. : 33 (0)1 40 88 28 00 - Fax : 33 (0)1 40 88 28 28

© Mars 2017 Deloitte SAS - Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
Tous droits réservés - Studio graphique Neuilly

**PARTENAIRE  
OFFICIEL**

