

TRAVAIL

« Tiers-lieux » : pas de business model unique

De plus en plus, les collectivités considèrent que les « tiers-lieux » sont des éléments importants d'une politique d'attractivité et d'innovation. Reste à savoir comment les gérer et les financer. S'il n'y a pas de modèle absolu, il existe des bonnes pratiques.

Marie Bruandet & Aldo Sevino

Ces dernières années ont vu émerger de nouveaux regroupements d'activités à mi-chemin entre la vie privée et la sphère professionnelle classique. Cette mixité des usages permet de qualifier ces nouveaux espaces de « tiers-lieux ». En pratique, la notion de « tiers-lieu » recouvre de multiples réalités. Elle est généralement composée d'espaces de travail (coworking, location de bureaux, salles de conférences) mais également – et c'est là ce qui la distingue de la simple location d'espaces professionnels – d'un lieu de création et d'innovation, d'équipements spécifiques et d'une volonté affichée de mettre au cœur des priorités la création de liens, étant avant tout un lieu d'échanges (1).

Depuis un peu plus d'une décennie, la création de ce type d'espaces s'est multipliée dans le cadre des politiques publiques. En effet, ils constituent un outil efficace de développement économique et de cohésion sociale, voire de revitalisation de zones pour les collectivités locales. Les gestionnaires de « tiers-lieux » sont d'ailleurs souvent des entreprises dont les activités s'inscrivent dans le secteur de l'économie sociale et solidaire. Les « tiers-lieux » ont donc pour principales caractéristiques :

- le regroupement d'activités économiques tournées vers la créativité et l'innovation ;
- la recherche prioritaire de

la création de liens et de lieux d'échanges ;

- la mise à disposition de services accessibles financièrement tout en restant dans une logique de recherche de viabilité financière.

Cette définition reste cependant discutable, tant la diversité des activités et des formes juridiques que revêtent les « tiers-lieux » ne permet pas de proposer une approche globale et unique.

Les « tiers-lieux » en recherche de rentabilité

Dans l'esprit du grand public, le secteur de l'économie sociale et solidaire rime avec « activités déficitaires » et besoin de subventionnement. Une des particularités des « tiers-lieux » est d'avoir promu l'émergence de structures rentables (au sens de viabilité économique, sans aller jusqu'à une réelle rentabilité financière permettant de réaliser des bénéfices importants) dans le périmètre de l'économie sociale pourtant réputée non marchande. Le business model doit être abordé sous deux angles : il doit permettre d'une part de couvrir les charges fixes de fonctionnement (fluides, entretien, fournitures...) et d'autre part d'amortir les investissements induits par le projet (bâtiments, rénovation, infrastructures, équipements techniques...). La viabilité financière d'un « tiers-lieu » doit donc être appréciée à deux niveaux :

- premier niveau : la structure atteint-elle « le petit équilibre », en d'autres termes les recettes permettent-elles de couvrir les charges de fonctionnement, les pouvoirs publics prenant en charge les investissements ?
- second niveau : les activités du « tiers-lieu » sont-elles suffisamment productrices de revenus pour absorber la totalité des charges, y compris les investissements ?

Les solutions pour parvenir à ces deux équilibres sont multiples et varient très largement d'un territoire à l'autre. Les premiers retours d'expérience des « tiers-lieux » montrent que ces espaces peuvent être organisés de manières très diverses, allant de structures financées à 90 % par des acteurs publics à des exploitations par des gestionnaires privés absorbant le coût de leurs investissements et réussissant même à être propriétaire de leurs locaux. En tout état de cause, il est donc possible de faire émerger des business models viables.

Pas de forme juridique idéale

Les « tiers-lieux » se caractérisent par la très grande diversité des formes juridiques adoptées. Les modèles juridiques vont ainsi de la SCI à des structures portées par les collectivités publiques en gestion directe ou externalisée (de type délégation de service public) en passant par des gestions classiques strictement



© FRAMESTOCK - STOCK.ADOBE.COM

privées (SAS, SARL) ou encore des Scop ou des associations partiellement ou totalement subventionnées par les pouvoirs publics. L'arbitrage entre les différentes solutions juridiques dépend notamment de la volonté affichée par la collectivité publique de contrôler plus ou moins fortement l'espace créé.

L'activité qui pose de fait le plus de difficultés concerne la fonction d'animation inhérente à ce type de lieu

Mais le type d'activités exploitées dans les « tiers-lieux » amène également à retenir des réponses différentes. Ainsi, par exemple, l'activité de restauration pose la question de la réticence des exploitants potentiels vis-à-vis de formes juridiques ne permettant pas l'exploitation d'un bail commercial. Inversement, des activités de création artistique et de lieux d'exposition appellent souvent une réponse sous la forme d'une gestion directe. L'activité qui pose de fait le plus de difficultés concerne la fonction

d'animation inhérente à ce type de lieu et dont le corollaire direct est celui de la gouvernance. La question ne peut toutefois pas être réduite à une stricte alternative entre la prise en charge par la collectivité publique ou une pure exploitation privée.

La gouvernance au centre des enjeux

Le positionnement de la collectivité publique découle notamment de la question de l'origine du projet – bien que de tels lieux puissent difficilement émerger sans qu'y soient associés des acteurs privés. En effet, l'implication publique sera d'autant plus nécessaire que l'initiative de la création sera portée par les pouvoirs publics. Mais l'intervention de la collectivité au travers par exemple d'un financement ponctuel (investissement) ou récurrent (subvention de fonctionnement) peut également justifier de sa part la volonté de participer de manière plus ou moins prégnante à la gouvernance du site. Le rôle de la collectivité publique ira donc de simple facilitateur (lorsque l'initiative du projet émane d'acteurs privés), d'accompagnateur (jouant alors un rôle de financeur complémentaire

notamment par la mise à disposition de locaux), jusqu'à celui de coordinateur et de principal financeur.

À chacun d'adapter sa stratégie

Dans la même philosophie que les « tiers-lieux », la question de leur mode de gestion et de leur gouvernance laisse la porte ouverte à la créativité et à l'innovation, chaque lieu ayant son histoire et ses spécificités, la réponse dépend des acteurs en présence. En toute hypothèse, le modèle juridico-financier devra être adapté aux activités et aux acteurs alliant souplesse et liberté d'action des forces en présence, tout en évitant la dérive financière (responsabilisation des acteurs et recherche de viabilité économique) et la perte de la fonction de cohésion sociale et de développement économique au profit de la seule recherche de rentabilité économique.

Un tiers-lieu doit garder ses fonctions premières de création de cohésion sociale et d'outil de développement économique

Un tiers-lieu se doit de garder ses fonctions premières de création de cohésion sociale et d'outil de développement économique sans s'affranchir de la recherche d'une viabilité économique – qu'il convient sans doute de distinguer d'un réel objectif de rentabilité financière classique. C'est précisément à ce niveau qu'interviennent les pouvoirs publics, en tant que garants de cette dichotomie. ♦

(1) Les activités regroupées dans ces espaces sont particulièrement diverses, allant de l'innovation numérique à la création artistique en passant par des activités de restauration, Fablab, Foodlab...