



Présentation Générique

## **Les Tiers-Lieux : Leviers de rééquilibrage des territoires**

A l'attention de :

**M. Patrick GRAVE**

Le : 13.12.2017

## A – Contexte

Au 19ème siècle, la révolution industrielle entraîna la concentration des populations dans les régions où elles étaient contraintes de s'installer. Des zones résidentielles avec équipements collectifs étaient alors mises à disposition par l'industriel pour maintenir les travailleurs sur place.

A partir des années 50, le développement de l'automobile et l'augmentation des coûts immobiliers urbains ont entraîné la périurbanisation et l'habitat s'est dispersé. Ce nouveau modèle de société a entraîné une augmentation de la mobilité qui a produit une saturation des rocade, des embouteillages et donc du stress pour les usagers. De plus, les territoires périurbains ou ruraux sont devenus des territoires dortoirs où les services et les commerces de proximité ferment par manque de clientèle.

Aujourd'hui, nous assistons à un retour en arrière avec un besoin de rapprocher l'emploi de l'habitat pour retrouver une qualité de vie perdue. Du fait de la tertiarisation de notre économie d'une part et la digitalisation des activités dont la plupart peuvent se réaliser à distance (sous réserve d'une connexion internet suffisante) près d'un actif sur deux peut s'affranchir d'une mobilité en pratiquant le télétravail.

Au-delà du domicile généralement utilisé pour exercer une telle activité à distance, l'aménagement de tiers lieux répond aux attentes de certains actifs ne disposant pas de la configuration immobilière propice à l'exercice d'une activité professionnelle et qui par ailleurs sont désireux de nouer un lien social.

## B – Présentation de Relais d'Entreprises

### RELAIS D'ENTREPRISES, de l'expérimentation local au déploiement national

Le concept Relais d'Entreprises a été testé à Rieux Volvestre en 2012 par Dominique VALENTIN alors consultant en développement économique. Le concept réside dans une offre de **bureaux individuels meublés** connectés à **internet haut débit** et à son **accès flexible<sup>1</sup>** localisés **au plus près de l'habitat**. Fort du succès du premier Relais d'Entreprises et face à l'intérêt de nombreuses collectivités ou d'investisseurs privés de bénéficier de l'expertise de son fondateur, Relais d'Entreprises s'est organisé pour proposer un accompagnement en phase amont afin de dimensionner les espaces en fonction du potentiel du territoire dans le cadre **d'étude territoriale de dimensionnement**.



Dans un second temps, Relais d'Entreprises propose de rejoindre le réseau d'affiliés afin de bénéficier de la visibilité de la première enseigne nationale d'immobiliers à usage flexible et par ailleurs de nombreux outils et services mis à disposition des gestionnaires et des utilisateurs

Enfin et si le territoire le souhaite, Relais d'Entreprises en lien avec ses nombreux partenaires peut assurer des **prestations d'animation** afin de dynamiser le réseau du territoire à travers différents leviers (club des entrepreneurs...) ou événements.

---

<sup>1</sup> Accès flexible : proposition de prestation à l'heure, la journée, la semaine, le mois...

## C – Tiers-lieux et développement économique des territoires

Relais d'Entreprises n'est pas seulement un Cabinet de Conseil. Notre particularité réside dans le fait que nous soyons spécialisés dans l'implantation et l'assistance à la gestion de tiers lieux en milieu rural / péri urbain. A ce titre, nous consacrons d'importants moyens à promouvoir l'impact du télétravail que ce soit en matière de productivité / qualité de vie/ pouvoir d'achat / réduction des émissions de CO2 mais également comme levier de rééquilibrage des territoires et de soutien de l'économie résidentielle.

Plusieurs facteurs viennent soutenir le développement du télétravail dans des tiers-lieux (la congestion routière, l'augmentation des coûts des transports individuels, une demande sociétale plus forte pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, l'arrivée à maturité de technologies de l'information...). Pour les acteurs publics, le télétravail est un outil pour réaménager les territoires en s'appuyant sur les nouvelles flexibilités spatio-temporelles du travail et de la production théoriquement permises par les TIC (Moriset, 2004).

La mobilité accrue des populations représente un atout pour le milieu rural : elle génère des revenus qui irriguent les territoires indépendamment de leur capacité productive, et elle valorise des avantages de nature culturelle, environnementale, paysagère et patrimoniale.

La littérature, bien que peu exhaustive sur le sujet des tiers-lieux, permet de créer des passerelles entre l'attractivité d'un territoire et l'implantation d'un tiers-lieu. Dès 2018, Relais d'Entreprises accueillera une doctorante dont la thèse portera justement sur la mesure d'impact d'un tiers lieu en matière d'attractivité.

### 1 - L'implantation d'un tiers-lieu comme outil d'attractivité des territoires

Outre l'aspect développement durable avec la réduction des déplacements pendulaires, l'autre enjeu des tiers-lieux ruraux est de retenir, voire d'attirer des télétravailleurs, des néo-ruraux ou de jeunes pousses des filières innovantes. Les Tiers-lieux ruraux sont portés par une ambition de revitalisation des centres-bourgs, ils doivent permettre de faire vivre des services de proximité. Les tiers-lieux apparaissent comme des points névralgiques pour (ré)activer les ressources territoires ruraux et ancrer de nouvelles formes d'innovation et de développement, en dehors des contextes métropolitains<sup>2</sup>.

Le concept de tiers-lieu représente un outil d'attractivité novateur pour les territoires. Cette récente apparition des tiers-lieux comme levier de redynamisation des territoires ruraux apparaît comme *un actif spécifique*<sup>3</sup>. Dans un contexte de mondialisation où le nomadisme des activités impacte les territoires sur le long terme, il devient indispensable pour un territoire de se différencier pour attirer de nouvelles activités et les ancrer durablement. L'ancrage des activités doit s'appuyer sur une logique de territorialisation qui vient s'opposer au principe de localisation<sup>4</sup>. Les entreprises ne sont pas seulement en quête de sites d'implantation mais elles recherchent

---

<sup>2</sup> « La régénération des territoires ruraux par les tiers-lieux. Le cas des tiers-lieux Creusois » - Raphaël Besson

<sup>3</sup> « Révélation de ressources spécifiques et coordination située » Gabriel Colletis et Bernard Pecqueur

<sup>4</sup> G.Colletis, JP Gilly, B.Pecqueur, J.Perrat, JB Zimmermann – « Firms et territoires : entre nomadisme et ancrage »

également des ressources spécifiques localisées et un écosystème favorable qui lui permettront de se développer.

La valorisation des atouts de différenciation des territoires n'a pas la même portée selon que ces atouts sont simplement des rentes paysagères et climatiques ou des expressions de la créativité des hommes et des femmes agissant dans les territoires. En d'autres mots, pour les acteurs du développement des territoires ruraux il convient de ne pas subir les problématiques liées aux territoires ruraux ou périurbains (mobilité pendulaires, perte d'attractivité...) mais de s'en saisir et faire de ces problématiques des opportunités de développement (en s'inspirant de la silver economy avec le vieillissement de la population qui est perçu comme un levier de développement territorial).

Les mobilités pendulaires domicile-travail représente une opportunité de développement, implanter des tiers-lieux permettra de relocaliser l'activité, donner un nouvel élan au développement des commerces locaux et avoir une vision novatrice du développement territorial en proposant une alternative aux solutions d'hébergement classiques (pépinières d'entreprises, hôtels d'entreprises...).

En ce sens on estime que le tiers-lieu apparaît comme un outil différenciatif pour un territoire qui lui permettra d'attirer de nouvelles activités et de contribuer à développer son attractivité.

## 2 – Le rôle du territoire dans l'attractivité d'un tiers-lieu

Les usages et non-usages des tiers-lieux sont reliés à des facteurs intrinsèques à l'offre, mais pas seulement. Les clés qui permettent d'expliquer l'échec ou le succès d'un tiers-lieu relèvent de facteurs géographiques et socio-techniques :

- **Le choix du tiers-lieu est influencé par l'offre** : Les choix effectués par les utilisateurs potentiels dépendent des opportunités qu'un dispositif offre en fonction des besoins professionnels et personnels. La localisation, la configuration du lieu et l'équipement technique sont les principales variables qui déterminent les choix des utilisateurs<sup>5</sup>. A ce titre nous nous efforçons d'identifier et d'associer les usagers potentiels dès la phase étude afin de s'assurer de leur volume et de la nature de leurs besoins. L'aménagement du lieu (configuration du lieu, qualité des équipements et de la connexion internet...) joue un rôle déterminant, mais pas exclusif, pour l'attractivité du lieu. L'écosystème local influence également l'attractivité du lieu.
- **Le choix du tiers-lieu est influencé par la situation et la dynamique du territoire** : Si l'offre influence certains choix individuels, ces derniers ne sont pas sans lien avec les dynamiques spatiales dans lesquelles s'insèrent les utilisateurs potentiels. Les facteurs externes et la dynamique des territoires d'ancrage restent ainsi structurants et modèrent la portée de l'offre en influençant les stratégies des utilisateurs. Les deux facteurs géographiques relèvent de la localisation, notamment en termes de situation du tiers-lieu dans l'organisation spatiale d'un territoire donné et ses aménités, commerciales ou naturelles qui expliquent dans certains cas l'échec ou le succès de ces dispositifs.

---

<sup>5</sup> « Localisation et effets des télécentres dans les territoires ruraux : le cas du Cantal » - Louis Salgueiro, Gilles Puel et Valérie Fernandez

### 3 – Les externalités d'un tiers-lieu

Selon une étude de la Caisse des Dépôts, les externalités d'un tiers-lieu sont positives à la fois pour les télétravailleurs, les entreprises et les territoires d'accueil.

#### A – Externalités pour télétravailleurs

- Gain de temps : pour chaque télétravailleur on observe un gain sur le temps de transport, ce gain peut être réinvesti soit dans le temps de travail soit pour la vie personnelle.
- Gain en pouvoir d'achat : chaque télétravailleur économise en réduisant ses dépenses liées au transport. Selon une étude de l'ADEME, 1 kilomètre effectué représente un coût de 50 centimes d'euros (essence, entretien du véhicule)
- Gain en qualité de vie : réduction du stress lié au transport, amélioration de la santé et du bien-être.

#### B – Externalités pour les entreprises

- Réduction de l'absentéisme estimée à 5,5 jours d'arrêt de travail en moins par an et par télétravailleur et donc une augmentation du temps de production du télétravailleur.
- Augmentation des heures de production due au réinvestissement partiel du temps gagné dans les transports.
- Fidélisation des salariés.
- Engagement au titre de la RSE

#### C – Externalités pour le territoire : un moteur pour l'attractivité et le rééquilibrage territoriaux

- Gain en population : 56 habitants en moyenne s'installeraient sur un territoire disposant d'un tiers-lieu entraînant de fait une augmentation des recettes fiscales de la collectivité.

*Exemple du télécentre de Murat dans le Cantal qui, depuis son ouverture en 2007, a accueilli 25 entrepreneurs en télétravail, soit 52 personnes dont 16 enfants scolarisés : 1,9 millions d'euros ont été réinjectés dans la collectivité dont 1,2 de dépenses de consommation.*

- Gain pour les commerces locaux : puisque l'utilisateur du tiers-lieu consommera en majorité sur place et participera donc au maintien des commerces et services de proximité. *Un télétravailleur gagne en moyenne 124 euros/mois de pouvoir d'achat.*
- Aménagement du territoire : le dispositif de tiers-lieu, idéalement localisé au plus proche des lieux de vie, permettra de réhabiliter des locaux vacants participant ainsi à la revitalisation des bourgs-centres.

*Exemple du futur Relais d'Entreprises de Rethel (Ardennes) qui réinvestira une partie de la gare en plein centre-bourg de la commune ou encore du futur Relais d'Entreprises de Molère (Haute Pyrénées) qui redonnera une seconde vie à la mairie de cette commune de montagne.*

- ② Dynamique économique et ancrage des activités : un tiers-lieu rassemble les entrepreneurs d'un territoire au travers d'évènements, de formations, mais aussi d'échanges formels voire informels. Il y a alors une mobilisation des ressources matérielles et immatérielles qui rendra de fait le territoire plus compétitif, lui donnera une meilleure visibilité territoriale pour encourager de nouveaux actifs à venir s'installer et pourra ainsi donner lieu à des projets innovants.

*Exemple du Club des Entrepreneurs du Sud Toulousain qui regroupe 50 adhérents et dont le siège social est au Relais d'Entreprises de Rieux-Volvestre. En 2016, le Club a organisé le concours « La START UP est dans le pré », un évènement qui encourage à la création d'entreprise dans nos campagnes.*

- ② Marketing territorial : L'implantation d'un tiers-lieu représente un élément d'attractivité, va permettre au territoire de gagner en visibilité et instaurer une démarche de prospection exogène.

*Relais d'Entreprises teste cette approche avec une opération auprès des Parisiens et du Slogan « Vivez Travaillez là où vous le Souhaitez ! » avec derrière la promotion des territoires où il fait bon vivre et entreprendre dans un Relais d'Entreprises = véritable levier de marketing territorial. Relais d'Entreprises apparaît comme un acteur majeur de l'économie de montagne avec notamment la participation à des salons spécialisés comme le Mountain Business Summit.*

En définitive les tiers-lieux constituent une réponse pour la revitalisation des territoires ruraux à condition qu'ils soient associés à d'autres modalités, qu'ils soient diversifiés et bien calibrés pour tenir compte des disparités des besoins territoriaux.

## D - Typologie des tiers-lieux

Le concept actuel de tiers-lieu reprend l'idée d'un espace hybride et qui facilite les rencontres entre des acteurs hétérogènes. La démocratisation des nouvelles technologies entamée au début des années 2000 a contribué à l'apparition de nouvelles formes d'espaces publics regroupés sous le vocable de tiers-lieux. La notion de tiers-lieux a été construite par le sociologue Ray Oldenburg dans un ouvrage paru en 1989, *The Great Good Place*. Dans ce livre, Oldenburg s'intéresse à des lieux hybrides qui ne relèvent ni du domicile ni du travail et qui se situent entre l'espace public et l'espace privé.

La notion de tiers-lieux regroupe une multitude d'initiatives. Elle englobe des espaces aussi divers que des espaces de coworking (espaces de travail collaboratifs), des fablabs (laboratoire de fabrication), des hackerspaces (espace permettant le partage de ressources et de savoirs dans le domaine de l'informatique) ... Certains tiers-lieux regroupent parfois plusieurs de ces fonctions en un seul espace, engendrant un nombre considérable de combinaisons possibles. Ils peuvent accueillir des services hybrides tels que des salles de réunions, des jardins partagés, des boutiques partagées, des cafés, des épiceries, des ressourceries, des espaces de méditation culturelle et bien d'autres. On comprend alors que dans le cadre de cette étude, **le concept de tiers-lieu doit être abordé de manière plus large que le concept de coworking réservé aux activités tertiaires.**

Il convient alors de bien identifier les caractéristiques et le rôle de chacun de ces tiers-lieux afin de proposer des lieux en adéquation avec les réalités du territoire.

- 🌱 **Espace de coworking** : Lieu plutôt urbain, l'espace de coworking est un lieu de travail collaboratif, en général porté par une communauté d'utilisateurs travailleurs indépendants. On peut y travailler de manière permanente ou de passage pour quelques heures. L'animation du lieu facilite la mise en relation entre les usagers (événements, salle de jeux, restauration...). Les freelances et startupper représentent les usagers les plus courants des espaces de coworking.
- 🌱 **Café coworking** : Espace tarifé à l'heure avec des forfaits flexibles (jour/semaine/mois). Les freelances et étudiants sont les utilisateurs les plus courants.
- 🌱 **Télécentre / immobilier de travail à usage flexible** : Généralement situé en zone rurale ou périurbaine, ces bureaux de proximité permettent de réduire les déplacements des salariés et sont situés au plus proche du lieu d'habitation. Les télétravailleurs salariés, autoentrepreneurs, professionnels libéraux représentent les principaux utilisateurs.
- 🌱 **Centre d'affaires** : Lieu professionnel de location de bureau accompagné de plus ou moins de services. Les centres d'affaires proposent souvent la domiciliation, l'accueil téléphonique, conciergerie... Contrairement aux espaces de coworking, ces lieux n'offrent pas les avantages d'une communauté de travailleurs. Ces lieux sont plutôt urbains. Les usagers les plus courants sont les TPE/PME, filiales.
- 🌱 **Bureau partagé** : Espace proposant des bureaux individuels ou multipostes et des services complémentaires (espace de reprographie, salle de réunion, visioconférence...). Les usagers les plus courants sont les freelances, TPE/PME, associations et télétravailleurs salariés.
- 🌱 **Ressourcerie** : Boutique spécialisée dans le recyclage d'objets abandonnés ou récupérés. Ce lieu donne la priorité à la réduction, au réemploi puis au recyclage des

déchets en sensibilisant son public à l'acquisition de comportements respectueux de l'environnement.

- **Fablab** : Contraction de l'anglais fabrication laboratory « laboratoire de fabrication », est un lieu ouvert au public où il est mis à sa disposition toutes sortes d'outils, notamment des machines-outils pilotées par ordinateur, pour la conception et la réalisation d'objets. Ces lieux s'adressent aux entrepreneurs, aux designers, aux artistes, aux bricoleurs, aux étudiants...
- **Living Lab** : Abréviation pour « Living Laboratory » en anglais, se traduit littéralement par « laboratoire vivant ». Un Living Lab est une méthodologie de recherche en innovation menée par une réunion d'acteurs publics, privés et citoyens qui travaillent en concertation continue pour concevoir, améliorer et valider des produits, des services ou des technologies.
- **Hackerspace** : Lieu où des gens avec un intérêt commun (souvent autour de l'informatique, de la technologie, des sciences...) peuvent se rencontrer et collaborer. Les Hackerspaces peuvent être vus comme des laboratoires communautaires ouverts où des gens (les hackers) peuvent partager ressources et savoirs.
- **Repair Café** : Le concept de repair café nous vient des Pays-Bas et se développe en France. Le principe de ces lieux est simple : il suffit d'y apporter des objets cassés ou défectueux pour essayer de les réparer avec l'aide de bricoleurs bénévoles. Le but étant de rompre le cercle vicieux de la surconsommation et de l'obsolescence programmée.
- **Pépinière d'entreprises et incubateur** : Ces lieux sont des structures dédiées à la création d'entreprises (réservés aux « jeunes pousses » pour les incubateurs) avec des services associés liés à cette activité.

Lors des phases d'étude, nous abordons le concept de tiers-lieux avec une vision 360 degrés. Bien que certains tiers-lieux ne soient pas adaptés aux territoires ruraux et périurbains (espaces de coworking, Centre d'affaires) nous évoquons l'ensemble de ces tiers-lieux. En fonction des spécificités du territoire et de notre expérience nous établissons les priorités de tiers-lieux à implanter sur un territoire en lien de fait avec la problématique majeure exposée.



## E - Segmentation nécessaire

Il est important de bien catégoriser le tiers lieu afin de faire en sorte que la configuration de l'offre proposée mais également les messages de promotion soient adaptés aux cibles visées et aux enjeux posés.

Ainsi, si la problématique majeure exposée est celle du rapprochement emploi / habitat et la réduction des déplacements pendulaires, la réponse à apporter n'est pas celle d'un lieu d'itération entre communautés d'habitants désireux de créer du lien.

Pour illustrer et pour faire le parallèle avec le secteur de l'hôtellerie, c'est comme si vous proposiez à un commercial itinérant et qui cherche un endroit pour dormir, une formule d'hébergement dans un village club en argumentant sur la qualité de l'équipe d'animation.

Certes la réponse se traduit par endroit pour dormir mais il est facile de comprendre qu'elle n'est pas adaptée à la cible et au besoin exprimé par cette dernière. Pas adaptée non plus à l'objectif poursuivi par celui qui offre l'hébergement.

Malgré cette remarque de bon sens, force est de constater que de nombreuses initiatives de tiers lieux / espace de coworking portées par des collectivités mais également des entrepreneurs ou acteurs de l'ESS cherchent à couvrir dans un même espace les besoins de toutes natures.

Ainsi, il n'est pas rare de lire dans des cahiers des charges que le tiers lieu imaginé doit à la fois traiter la question de l'entrepreneuriat, des mobilités pendulaires et bien souvent le lien social sur un territoire.

Et quand bien même une première segmentation s'opère, il convient également pour les tiers lieux dits d'Activité : A savoir ceux qui se destinent avant tout à accueillir des actifs salariés et entrepreneurs, de dissocier le volet immobilier, de la dynamique du lieu qui s'opère naturellement autour de la machine à café et enfin de la dynamique du territoire idéalement à confier à des associations comme les Clubs d'Entrepreneurs.

Par expérience (gestion du premier Relais d'Entreprises, Fondateur du Club des Entrepreneurs du Sud Toulousain), je me suis rendu compte que tous les entrepreneurs d'un territoire qui souhaitaient rencontrer d'autres entrepreneurs n'étaient pas forcément à la recherche d'un espace de travail (surtout si ces derniers en possèdent déjà un ou souhaitent économiser en travaillant à domicile). De même, tous les locataires d'un espace de travail et en premier lieu les télétravailleurs salariés n'étaient pas nécessairement intéressés par la dynamique d'animation du territoire.

De plus, il est bon de rappeler que la zone d'influence d'un espace de travail ne dépasse pas 15 mn alors que la zone de chalandise d'un club d'entrepreneurs est bien plus large et regroupe des adhérents à généralement 1 heure pour les plus éloignés de l'endroit choisi pour se réunir et qui justement doit tourner pour pouvoir couvrir les différents bassins de vie.

Dans le même registre et pour les espaces dont la vocation première seraient l'accompagnement à la création d'entreprise, il convient de prendre conscience que tous les entrepreneurs ne sont pas des start -upeurs ou futurs chefs d'entreprises en herbe et que pour ceux désireux de sécuriser leur propre revenu, un accompagnement par une Coopérative d'Activité et d'Emploi est bien plus adapté. Là également nous recommandons de dissocier l'hébergement, de l'expertise en développement d'entreprise à proposer à la carte par des experts choisis et non imposés.

## F - Posture de Relais d'Entreprises

Afin de donner de la visibilité et surtout de la lisibilité parmi toutes les offres d'espaces réunies sous le même vocable de tiers lieux ou espace Co-Working l'affichage d'enseigne est indispensable. Toujours en prenant l'exemple de l'hôtellerie, imaginons un instant la difficulté à sélectionner un établissement si les Enseignes disparaissaient. Le simple fait de voir l'appartenance à une chaîne comme SOFITEL ou IBIS BUDGET suffit à appréhender la nature du service, le standing, la location géographique et assurément les tarifs....

Pour les tiers lieux d'activité, destinés aux actifs qu'ils soient télétravailleurs ou entrepreneurs, l'affiliation à l'Enseigne RELAIS d'ENTREPRISES poursuit ce même objectif.

RELAIS D'ENTREPRISES du fait de son ambition de contribuer au rééquilibrage des territoires en favorisant la pratique du télétravail et en apportant une alternative au travail à domicile clarifie une offre :

- D'espaces de travail constitués de bureaux individuels et d'un espace d'échange autour de la machine à café
- En milieu rural et péri-urbain
- A destination des télétravailleurs salariés et des entrepreneurs
- Idéalement située au plus près des zones de vie et des commerces de centre bourg

Cette lisibilité de l'offre prend également du sens dans des ensembles dits « Hybrides » qui regroupent plusieurs espaces destinés à différentes cibles. Là également et pour illustrer les propos, nous comprenons l'intérêt d'un affichage d'enseigne dans une galerie marchande.

C'est à ce titre que RELAIS d'ENTREPRISES a été retenu par l'ADEB de Cosne Sur Loire afin de segmenter l'offre de son centre d'Affaire le CAMPUS qui propose également les services d'une pépinière d'entreprise.

Bien que nous soyons soucieux, pour des questions de rentabilité, de cette dissociation entre l'immobilier et l'animation du lieu et du territoire, **il n'en demeure pas moins que nous soyons conscients des fortes porosités entre les espaces de travail proposés et la dynamique autour des RELAIS d'ENTREPRISES.**

Là également et pour bien clarifier le rôle de chacun, RELAIS d'ENTREPRISES s'est entouré de nombreux partenaires en mesure de contribuer, le cas échéant et si le territoire où un RELAIS D'ENTREPRISES est implanté n'est pas pourvu d'acteurs en capacité de l'opérer, à la mise en œuvre de cette dynamique évoquée.

C'est à ce titre que :

- La CAE Impulsions peut créer une antenne locale afin d'apporter le service aux entrepreneurs désireux de garder un statut salarié et qui pourront alors côtoyer d'autres professionnels devenus de fait des « collègues »
- L'Agence VISIONARI peut booster la dynamique entrepreneuriale d'un territoire en organisant un concours de Start Up est dans le Pré ou en proposant son expertise d'accompagnement au développement d'entreprises innovantes.
- Crèches de France peut apporter une réponse aux contraintes de solutions de garde