

Naama

l'Hospitality Management par un opérateur de « tiers lieux »

Xavier Baron

Naama est une PME créée en 2021, qui illustre l'ambition d'une compétence de concepteur/opérateur de lieux -hôtellerie de bureaux- qualifiés d'espaces hybrides ou de tiers lieux, plutôt que *cowork*. Cette compétence est expérimentée et construite (méthodes, processus) avec des référents professionnels d'entreprises, sur des lieux possédés en propre ou pris à bail. L'offre de Naama (sur trois sites) est déployée pour des utilisateurs individuels ou salariés d'entreprises.

L'ambition est d'élaborer un savoir et un savoir-faire transposables à des clients désireux de créer des lieux de travail à partir d'espaces qu'ils souhaitent valoriser, avec des offres *corporate* en B to B ou *corpworking*, chez les clients dans leurs immeubles, ou encore en surfaces opérées. Pour Naama, le *cowork* est un moyen, parmi d'autres et en intégrant les services, d'acquérir et démontrer une capacité d'enrichissement des actifs immobiliers par un savoir-faire permettant de « mettre de la vie dans des lieux ».

Le projet

La « raison d'être » revendiquée par l'entreprise est « *de contribuer à la transformation des modes de travail au service de l'épanouissement de l'homme et du respect de la planète* ». Le projet n'est pas seulement immobilier ou même serviciel¹, il est conçu comme vecteur d'un travail sur l'environnement et les évolutions du travail. A la suite d'une longue histoire entrepreneuriale dans le *facility management* (FM), l'exploitation et la maintenance immobilière (Steam'O), Naama se lance avec un « ADN entreprise » qui se traduit par un parti pris de professionnalisme et d'investissement sur les méthodes. La démarche est explicitement orientée sur l'innovation. Il ne s'agit pas seulement de répondre à des marchés qui existeraient et/ou à des appels d'offres : le projet consiste à accompagner, voire susciter des usages nouveaux qui soient vertueux d'un point de vue social et environnemental, en développant une compétence élargie. Cela concerne la conception des espaces, des usages, des services et la commercialisation de lieux, soit un champ qui « *déborde les notions d'hospitality managers/management* ». Naama est une entreprise à mission.

Concevoir et opérer simultanément

Dans la philosophie de Naama, le lieu est premier pour concevoir (aménagements et services). Cette capacité de conception permet d'opérer dans l'orientation et les usages recherchés. Opérer permet

¹ On trouve un positionnement analogue chez Felice, offre de services en conciergerie appartenant à l'économie sociale et solidaire (ESS), mais également chez Blablacar qui exprime sa vision « on s'engage à apporter la liberté, l'équité et l'esprit de partage dans le monde du voyage » et met en avant les économies de CO₂ en même temps que les rencontres humaines suscitées et les économies générées.

ensuite de reconcevoir en permanence (espaces, équipements, services et usages), pour adapter l'offre aux évolutions des besoins, des personnes, des demandes.

« Naama, c'est plutôt du tiers lieu, une alternative au bureau, avec de la rencontre, des collègues, un ADN d'entreprise et du service. Notre ambition porte sur nos sites mais il y a aussi ceux des clients ».

« Par rapport à d'autres coworks ou tiers lieux, on est au service de l'entreprise, et on part du lieu. La décoration, c'est secondaire, il faut toutefois que chaque lieu soit différent des autres, une expérience. On crée un projet pour le lieu, on crée une offre d'hybridation, volontairement et nécessairement unique avec des :

- *propriétaires selon qu'ils sont occupants, dans du neuf, seuls ou en multi ;*
- *locataires utilisateurs ;*
- *utilisateurs cowork ».*

« Des propriétaires sont intéressés par le coworking pour recréer un village, faire d'un immeuble « tank » (vide) ou neuf un lieu, avec le management de l'hospitalité ». « Il y a des collectivités intéressées pour remettre l'église (le cowork) au centre du village, pour faire vivre le centre (exemple d'un musée « vide ») ».

« On est dans un registre très professionnel, on investit, expérimente et codifie. On capitalise sans cesse, on formalise. Nous avons codifié ainsi 7 parcours types d'utilisateurs, et 7 persona² de posture d'accueil. Pour notre projet, les lieux que nous possédons et aménageons en propre constituent l'investissement nécessaire. C'est la condition de l'apprentissage pour acquérir une compétence. Dès maintenant et demain, notre marché, agir à grande échelle sur des centaines de milliers de m², c'est une capacité pour opérer des surfaces quels qu'en soient les propriétaires : entreprises, investisseurs, collectivités ».

Le projet intègre explicitement une dimension civique (sociétale et environnementale). *« On amène un concept et des contenus. Ces contenus portent sur le travail, mais aussi sur la planète. Cela fait partie du projet. On fait le mois bleu (eau), le mois vert, on développe des partenariats avec les villes, les territoires ».*

Place et rôle de l'hospitality manager chez Naama

« La notion d'Hospitality Manager (HM), pour nous, c'est déjà marqué par le passé. Nous sommes « opérateur d'espaces et de services hybrides et flexibles ». On a pensé s'appeler « happen site », on est dans le vivant. Ce que nous offrons n'est pas du cowork, c'est de l'animation ». « Nos « lieux », on peut dire que c'est de l'hôtellerie de bureaux. Dans chaque lieu, il y a une « maison ».

Les hospitality managers sont l'âme, responsables d'une « maison » (de la partie maison). Cela veut dire des petites unités, à chaque fois une famille, un clan, une équipe, peu de hiérarchie, des niveaux (sociaux, professionnels) assez proches et homogènes. La configuration cible, c'est 10 000 m², dont 8000 loués et 2000 pour « la maison ». Sur le Loft Gobelins (site Naama situé à Paris 13), l'hospitality manager provoque la rencontre, la vie. Notre premier HM venait de l'hôtellerie de luxe ».

Deux d'entre eux sont diplômés d'un bachelor d'hospitality management obtenu à l'étranger. Certains ont un passé dans l'hôtellerie, une autre une longue expérience chez Regus³. Naama a par exemple

² Un « persona » est un personnage fictif et général qui représente les utilisateurs ou clients cibles de l'entreprise.

³ Regus, fondée à Bruxelles en 1989 par Mark Dixon et aujourd'hui une des marques d'International Workplace Group, est considéré comme le précurseur des bureaux équipés et des espaces de coworking.

recruté un HM *barista*, titulaire d'un bac+5 en école hôtelière à la Haye (Hospitality Administration Management), un autre a « fait Lausanne⁴ ».

Le HM, chez Naama, a trois missions :

- Gestion opérationnelle, compris ménage, factures, ouverture-fermeture ;
- Accueil client, service, animation des rencontres, conférences, évènements ;
- Vente : compétence et responsabilité commerciale.

Activités et fonctionnalités de l'offre de Naama Hospitality chez les clients :

Les activités déployées concernent des services :

- Accueil / *welcome*, au sens d'accueillir ;
- Conciergerie, casiers connectés ;
- Cafétéria, barista, restauration (au loft, un restaurant en propre, sur place et sur rue en même temps) ;
- Fitness, yoga, *wellness* ;
- *Community management* ;
- Gestion des salles de réunions & des business centers.

Le client s'occupe de sa communication, de ses ressources humaines, de ses réunions. Les activités de maintenance technique, la sécurité, la propreté sont gérées pour les besoins du lieu, mais sous-traitées.

« L'accueil dans les entreprises reste sur la fonctionnalité de gestion de flux entrant/sortant, avec des enjeux de sécurité. Cela fait partie des services utiles, mais limités. Désormais, dans les cahiers des charges, à la case accueil, il y a toujours la gestion des flux, mais au-delà et de plus en plus :

- *des demandes d'accueil qui touchent à l'animation, y compris coffee shop, barista à proximité de la restauration ;*
- *avec parfois des activités de conciergerie, mais également la mise en œuvre d'une gestion des espaces partagés (auditorium, salles), rémunérée sur le chiffre d'affaires généré ;*
- *des animations physiques, avec « after work » et conférences ;*
- *du community management (animation de réseaux sociaux du site) que l'on tire vers du physique ».*

Le rôle de *community* fait intervenir des compétences portées en central par la responsable développement et inspirées / renouvelées par la PDG fondatrice. « C'est un travail qui consiste en pratique à « écrire des programmes éditoriaux ». Il est mis en œuvre et organisé avec les hospitality de chaque lieu (petits déjeuners ou *after works*).

⁴ L'EHL (Hospitality Business School), fondée en 1893 a été classée en 2026 meilleure université au monde en management de l'hôtellerie et des loisirs par QS World University Ranking.

Le marché et le modèle d'affaires

« Nous ne sommes pas souvent dans une démarche de réponse à appel d'offres mais en gré à gré, en co-construction. Comme pour une piscine municipale ou une salle de sport, il faut que l'accès ne soit « pas cher ». Pour cela, le projet doit s'intégrer dans une offre globale.

« On observe une façon d'innover dans les accueils, créant un rôle fédérateur multi services en lien avec les hôtes, mais aussi le PC sécurité, propreté, restauration. On intègre un écosystème qui fait tourner le bâtiment, et pour la réussite de notre brique, il faut coopérer avec les autres services (sécurité, hôte).

Un espace cowork (si on le limite à la définition de location de poste de travail à la journée) en soi n'est pas rentable, mais c'est un argument pour animer et donner envie, donc remplir, quitte à louer un peu moins de m² et des m² un peu plus chers. Les commandes sont souvent formulées en nous demandant : « Mettez-moi du cowork ». En réalité, l'objectif n'est pas celui-là. Souvent, le cowork c'est une alternative au télétravail à domicile, mais c'est toujours sans collègue. Naama, c'est plutôt du tiers lieu, une alternative au bureau, avec de la rencontre, des collègues, un ADN d'entreprise référent, et du service ».

Une illustration est offerte par une déclinaison de l'offre sur les espaces communs d'un important site tertiaire accueillant trois sociétés (Rueil 2000) : *« Le propriétaire cherchait à remplacer un guichet de conciergerie situé entre deux accueils institutionnels avec une idée de coworking. Il a consulté des opérateurs de coworks, dont nous. Nous avons proposé un barista, un espace café pour accueillir, pour des moments de rassemblement, avec musique, after works. C'est une brique de l'hospitality. Le cahier des charges, c'est de mettre de la vie dans les lieux. Notre barista est connue des 1500 occupants, ils lui posent des questions de toutes sortes ».*

Enfin, *« on ajoute à nos offres du contract management, une prestation au forfait pour participer à la capacité d'un espace de générer du chiffre d'affaires ; business center et surfaces commerciales. Nous proposons d'opérer ces espaces pour les commercialiser. Cela peut être pour le compte d'un occupant, on a par exemple répondu à XX (entreprise industrielle) pour l'usage d'un auditorium. Nous sommes sollicités par des bailleurs qui proposent de grands espaces communs, avec des services. Les opérations sont supportées par les charges locatives relevant des parties communes qui nous rémunèrent aussi (au forfait) en contrepartie de l'obtention d'un chiffre d'affaires commercial ».*