

JULIE FABBRI

Université Paris-Saclay, Institut pour l'Innovation et la Compétitivité i7, ESCP Europe

FLORENCE CHARUE-DUBOC

Institut pour l'Innovation et la Compétitivité i7, ESCP Europe



Les espaces de coworking

Nouveaux intermédiaires d'innovation ouverte ?

Alors que le numérique se généralise, de nouveaux espaces de travail physiques, comme les espaces de coworking, se multiplient et rencontrent un engouement mondial. Dans cet article, les auteurs présentent trois espaces de coworking pour entrepreneurs innovants à travers l'étude d'une petite entreprise de services y ayant successivement localisé son activité. Ils montrent que les espaces de coworking constituent un type original d'intermédiaire d'innovation ouverte favorisant des contacts multiples et capable de soutenir des dynamiques de collaboration multi-acteurs, tout en ayant une autonomie économique. Les auteurs présentent quatre composantes d'intermédiation, ayant la spécificité d'être spatialement ancrées, qui peuvent conduire au développement de nouvelles offres.

L'essor du travail virtuel et à distance, comme le télétravail (Fernandez *et al.*, 2014), a été grandement favorisé par l'avènement d'Internet et des technologies de l'information et de la communication (TIC) depuis la fin du XX^e siècle. Simplement équipés d'un terminal connecté à Internet, les travailleurs de la société d'information du XXI^e siècle sont devenus fortement mobiles et peuvent désormais travailler de presque n'importe où (Genin, 2014 ; Marzloff, 2013). Cependant, depuis le début des années 2010, de nouveaux types d'espaces physiques de travail se sont développés massivement en France et à l'international. Ils résultent d'une certaine mesure des mobilités permises par les TIC (Genin, 2014 ; Spinuzzi, 2012) et favorisent des rapprochements inédits. Ainsi, on note une explosion du nombre d'espaces de coworking : plus de 3 000 espaces créés dans le monde depuis 2005, date de leur apparition¹ ; dont 250 en France à fin 2014, parmi lesquels 70 % ont moins de deux ans². L'engouement pour de tels espaces de travail interroge.

Nous proposons d'analyser ce phénomène en nous appuyant sur la littérature qui étudie les dynamiques d'innovation ouverte, comprises comme le recours à des acteurs externes à l'entreprise à différentes étapes du processus d'innovation (Chesbrough, 2003 ; Pénin *et al.*, 2011). En effet, la place de l'innovation est centrale dans la compétition entre firmes et les coopérations en matière d'innovation sont cruciales dans les stratégies des entreprises, qu'elles soient petites ou grandes. De plus, les TIC, qui ont permis l'émergence de ces nouveaux

espaces de travail, ont également favorisé l'apparition de nouvelles formes d'innovation collaborative (Abecassis-Moedas et Benghozi, 2007 ; Pénin *et al.*, 2011).

La littérature sur l'innovation ouverte comprend deux courants principaux, en fonction qu'ils abordent le phénomène du point de vue de l'entreprise ou de celui de l'interface entre l'entreprise et ses partenaires externes. Nous nous appuyons sur le second qui porte sur les intermédiaires d'innovation ouverte pour analyser ce nouveau type d'espace de travail. Nous adoptons une approche qualitative exploratoire et étudions trois espaces de coworking pour entrepreneurs innovants à travers l'étude d'une entreprise ayant travaillé successivement dans ces trois espaces pendant quelques mois. Après avoir synthétisé les principaux apports des travaux sur les intermédiaires d'innovation ouverte, nous présentons le cas étudié. Nous mettons en avant les principales contributions de ce travail dans les champs de l'innovation ouverte, des intermédiaires d'innovation ouverte et du coworking, et les discutons à la lumière de la littérature existante. Nous concluons en proposant quelques pistes de recherches.

I – REVUE DE LITTÉRATURE

Plusieurs types d'intermédiaires contribuant aux processus d'innovation ont été identifiés dans la littérature, entre l'entreprise et son environnement : *brokers*, *bridgers*, *gatekeepers*, *boundary spanners*, *technology scouts*, etc. Les intermédiaires d'innovation se définissent comme des individus ou des organisations servant d'interface entre deux

1. Selon le site Internet de référence sur le coworking *Deskmag* et « Emergent Research ».

2. Selon une infographie détaillée sur le coworking de « Bureaux À Partager » et « La Fonderie », suite à un sondage mené en décembre 2014 auprès de 250 espaces de coworking français.

ou plusieurs parties, à différentes étapes du processus d'innovation (Howells, 2006). Leurs modalités d'intermédiation consistent notamment à renseigner les organisations sur d'éventuels nouveaux partenaires, à organiser des transactions entre deux parties ou plus, à agir comme un médiateur entre les partenaires lorsque la collaboration est déjà amorcée, à trouver des conseils et des financements pour les offres innovantes résultant de ces collaborations (Howells, 2006)³. Les intermédiaires d'innovation contribuent également à favoriser des pratiques d'innovation ouverte en instaurant des relations de confiance entre les acteurs, en facilitant la circulation des ressources et des connaissances à l'intérieur et à l'extérieur du groupe de partenaires, et en animant ce groupe (Leroux *et al.*, 2014). Ils sont alors qualifiés d'intermédiaires d'innovation ouverte.

Ces derniers interviennent dans les processus d'innovation ouverte soit en générant un accès à des ressources externes, soit en valorisant les ressources internes (Chesbrough, 2003 ; Pénin *et al.*, 2011). Qu'ils s'agissent de « courtiers de propriété intellectuelle », de « patent-based investment funds » ou de places de marché sous forme de plateformes web, c'est le rôle de facilitateur dans une mise en relation (Fey et Birkinshaw, 2005) rapide et sécurisée d'individus, d'organisations ou de régions, qui est principalement souligné. Entre gestion de l'information et des connaissances (Barlatier *et al.*, 2016), les modalités d'intermédiation de l'innovation ouverte peuvent cependant dépasser les modalités classiques de *networking* et *brokering* (Agoqué *et al.*, 2013).

En suivant Ollila et Elmquist (2011), nous qualifions d'intermédiaire d'innovation ouverte, un acteur ou une entité organisationnelle qui contribue au développement de collaborations interorganisationnelles, en favorisant des contacts multiples et en cadrant les interactions entre partenaires possibles, et qui a une autonomie économique.

Selon Liotard (2012), les intermédiaires d'innovation ouverte peuvent également permettre, dans un contexte de forte incertitude, de réduire l'asymétrie d'information entre un vendeur et un acheteur, et ainsi de créer de la valeur. À l'instar de cet auteur, de nombreux travaux se focalisent sur des acteurs virtuels comme des plateformes de *crowdsourcing* (Liotard, 2012), des communautés d'innovation en ligne (Dahlander et Wallin, 2006), des places de marché virtuelles (Jullien et Pénin, 2014) ou des réseaux d'innovation (Billington et Davidson, 2013). Ces acteurs virtuels développent quatre types d'activités (Mele et Russo-Spena, 2015) : l'engagement (connexion de partenaires), l'exploration (génération de nouvelles idées), l'exploitation (combinaison d'idées existantes), et l'orchestration (organisation de l'ensemble).

L'influence de la proximité géographique entre entreprises et avec la recherche académique sur leur propension à innover a été mise en évidence depuis longtemps dans les clusters et les districts industriels, comme dans les pôles de compétitivité (Corbel *et al.*, 2011). Cependant, peu de travaux ont analysé l'influence de la proximité physique sur les modalités d'intermédiation et envisagé des types

3. Définition adaptée à partir de la citation originale : "Such intermediary activities include: helping to provide information about potential collaborators; brokering a transaction between two or more parties; acting as a mediator, or go-between, bodies or organizations that are already collaborating; and helping find advice, funding and support for the innovation outcomes of such collaborations." (Howells, 2006, p. 720).

d'intermédiaires d'innovation ouverte qui l'utiliseraient (Ollila et Elmquist, 2011). La dimension territoriale et spatiale de l'innovation ouverte semble avoir été délaissée (Loilier et Tellier, 2011).

Question de recherche

L'engouement pour les espaces de coworking, notamment auprès de populations entrepreneuriales (Le Barzic et Distinguin, 2010), a guidé notre choix de terrain d'étude. Ces lieux de travail sont privilégiés par des personnes fortement équipées en TIC (Fernandez *et al.*, 2014) et la généralisation des TIC en soutient le développement. Pour autant, ils sont spatialement ancrés. Ils permettent alors d'analyser la complémentarité entre proximité physique et virtualisation permise par les TIC. Enfin, les espaces de coworking sont associés à une logique économique propre avec, d'une part, des réductions de coûts permises par les mutualisations de services et de mètres carrés (Spinuzzi, 2012) (salles de réunions, espaces conviviaux) et, d'autre part, des bénéfices résultant des échanges et collaborations interorganisationnelles pouvant s'y nouer. Nous cherchons donc à comprendre dans quelle mesure les espaces de coworking constituent des intermédiaires d'innovation ouverte et à spécifier les composantes de leur fonctionnement soutenant le processus d'intermédiation.

II – PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE DE CAS

Nous commençons par justifier l'approche retenue et expliquer l'intérêt du cas choisi. Nous présentons ensuite l'activité et les spécificités de l'entreprise étudiée, d'une

part, et des trois espaces de coworking, d'autre part.

1. Intérêt et choix du cas

Pour éclairer la question de recherche, nous avons adopté une approche qualitative et étudié trois espaces de coworking parisiens dédiés à l'innovation et à l'entrepreneuriat : « La Ruche », « Creatis » et « Numa ». Deux sont pionniers en France. Ouverts en 2008 à Paris, ils ont depuis essaimé en province. Creatis, en revanche, est un espace récent où tout est à construire.

Nous avons analysé ces trois cas au travers de l'expérience originale d'une petite entreprise de services, « Opinion Valley » (OV) ayant travaillé successivement cinq mois dans chacun de ces espaces. La démarche exploratoire de cette entreprise justifiait le recours à une étude de cas unique et offrait, qui plus est, l'occasion de réaliser une étude de cas multiples. OV expliquait ces localisations successives par les opportunités d'ouverture qu'elles offraient sur les entreprises hébergées. Choisir le cas d'OV dans le cadre d'un questionnement autour de l'innovation ouverte nous semblait également pertinent pour enrichir les travaux encore rares dans le domaine des services. L'innovation ouverte dans les services (Mina *et al.*, 2014) est particulièrement intéressante car les organisations de ce secteur se caractérisent par l'absence d'entité interne de recherche et développement (Hipp, 2010).

2. Opinion Valley, une agence de communication aux méthodes innovantes

Créée en 2004 à Paris, OV est une agence de conseil en communication globale qui

MÉTHODOLOGIE

Nous avons mené une étude de cas exploratoire à partir de l'expérience originale d'une agence de communication ayant localisé consécutivement son activité dans trois espaces de coworking.

Nous avons interviewé individuellement et à plusieurs reprises chaque collaborateur de l'agence selon un mode semi-directif. En janvier, mai et décembre 2013, nous les avons interrogés sur leurs conditions de travail dans chacun des espaces de coworking, les relations nouées sur place, les collaborations réalisées et l'impact, selon eux, de ces différentes localisations sur leur façon de travailler et sur le positionnement de l'agence.

Nous avons également interviewé en juin 2013 trois clients importants de l'agence, directeurs de la communication de grands groupes, et quatre partenaires de longue date, consultants en communication.

Au total, 47 entretiens ont été conduits, enregistrés, retranscrits, codés manuellement et analysés selon la méthode qualitative de [Miles et Huberman \(2003\)](#) afin de parvenir à une « compréhension pratique » du phénomène étudié.

Nous avons également analysé des sources secondaires sur les trois espaces (sites web, newsletters, presse, etc.) et participé à des réunions de travail internes de l'agence.

conçoit et met en œuvre des stratégies de communication pour le compte d'une vingtaine de clients de tous secteurs d'activité. Les missions réalisées sont diverses, aussi bien dans le champ de la communication (relations presse et publiques, *community management*, etc.), que dans celui du conseil en management (veille, gestion de crise, etc.). OV développe également une offre plus novatrice, le « Lab ». Sur une thématique donnée, l'agence détecte les principales tendances au niveau mondial, cartographie les parties prenantes locales et émet des recommandations en lien avec l'activité de son client. Au moment de l'étude, l'agence compte seize collaborateurs : quatre associés, huit consultants et deux apprentis, plus deux personnes en charge des fonctions support. De plus, les associés font régulièrement appel à des partenaires d'horizons variés

pour compléter leurs expériences et méthodes issues des métiers de la communication (ex. : journalistes, bloggeurs, sociologues, artistes, etc.). Certains partenaires sous-louent d'ailleurs un bureau dans les locaux d'OV. La co-fondatrice de l'agence qualifie leur démarche de « travail en architecture ouverte », ce qui leur vaut d'être perçue par leurs clients et partenaires comme une agence de communication aux méthodes originales par rapport à leurs concurrents. Fin 2012, OV décide d'aller plus loin dans ses pratiques d'innovation et de créativité en s'engageant volontairement dans une démarche d'innovation ouverte, à la fois tangible et originale. OV quitte les locaux historiques de l'agence pour s'installer dans des espaces de coworking pendant près d'un an et demi et ainsi côtoyer au quotidien des entrepreneurs innovants. Cette forme temporaire d'hébergement a certes l'avantage

de paraître économique et adaptable. Pour les associés, il s'agit également d'une « occasion de créer de nouvelles collaborations concrètes, d'échanger des idées et d'explorer de nouvelles approches et technologies »⁴. Ainsi, la co-fondatrice d'OV espère que leur présence dans ces différents lieux sera source d'innovation pour l'agence.

Pour faciliter la mobilité de l'agence dans son ensemble, OV réalise un travail important de tri, d'archivage et de dématérialisation de ses données afin de réduire le volume des cartons à déplacer d'un espace à l'autre. L'entreprise investit dans la technologie du *cloud computing* et arrête d'utiliser des technologies qu'elle juge dépassées, comme le fax ou le téléphone fixe. Les TIC, via l'utilisation généralisée de l'email ou des smartphones par exemple, rendent possibles ces relocalisations successives, et cela à un coût acceptable, ce qui aurait été inimaginable il y a quelques années encore.

3. Trois espaces de coworking pour entrepreneurs innovants

Les trois espaces de coworking dans lesquels OV décide de domicilier successivement l'agence sont en règle générale réservés à des populations entrepreneuriales spécialisées dans des champs d'innovation spécifiques, hors de celui de la communication. La nécessité économique pour les espaces de coworking de maximiser le remplissage et leur intérêt pour la démarche exploratoire de l'agence expliquent qu'ils soient amenés à intégrer, de manière exceptionnelle, une entreprise comme OV, hors de leur champ de spécialisation.

Nous présentons brièvement ces espaces de coworking selon la chronologie suivie par l'agence (tableau 1) : « La Ruche », espace de coworking pour entrepreneurs sociaux ; « Creatis », espace de coworking pour entrepreneurs culturels ; et « Numa », espace de coworking pour entrepreneurs du numérique.

La Ruche, « laboratoire vivant de l'innovation sociale »

Lancée en mai 2008, La Ruche a pour mission de promouvoir l'innovation sociale. Cet espace de 600 m², écologiquement rénové, peut accueillir jusqu'à 80 entrepreneurs à temps plein et 30 entrepreneurs à temps partiel (Fabbri et Charue-Duboc, 2013).

Les entrepreneurs de La Ruche tentent de construire les organisations de demain (ex. : entreprises d'investissement responsable), des modes de vie plus durables (ex. : projets de gestion des ressources naturelles) et un monde moins inégal (ex. : solutions pour faciliter l'insertion professionnelle de populations éloignées du marché de l'emploi).

Creatis, « résidence d'entrepreneurs culturels »

Creatis se définit comme la résidence d'entrepreneurs culturels de la Gaîté Lyrique, établissement culturel de la ville de Paris spécialiste des cultures numériques, qui reçoit et organise des expositions, des concerts, des projections, des conférences... Creatis propose à des structures entrepreneuriales et innovantes dans les champs culturels la location de 115 postes de travail en incubation (« Creatis I ») ou en coworking (« Creatis II »).

4. Extrait du communiqué de presse de l'agence annonçant son projet.

Tableau 1 – Comparaison des trois espaces de coworking testés par Opinion Valley

	La Ruche	Creatis	Numa
<i>Présence d'OV</i>	<i>Décembre 2012-avril 2013</i>	<i>Avril 2013-novembre 2013</i>	<i>Novembre 2013-mars 2014</i>
Ouverture	Mai 2008	Avril 2013	Novembre 2013 (ex-La Cantine ouverte en 2008)
Champ	Innovation sociale	Innovation culturelle	Innovation numérique
Superficie	600 m ²	450 m ²	250 m ²
Configuration spatiale	Open space	Open space	Open space
Nombre de postes de travail	110	80	50
Affichage des entreprises résidentes	Oui	Oui	Non
Équipe de management de l'espace	3 personnes	2 personnes	2 personnes
Sélection à l'entrée	Oui	Oui	Non
Durée de présence	Indéfinie	Indéfinie	3 mois (renouvelable 1 fois)
Prix/poste de travail/mois HT	395 €	450 €	300 €
Accès Wifi	Oui	Oui	Oui
Accès à des salles de réunion	Oui	Oui	Oui
Accès à une salle d'événementiel	Oui Comptoir général	Oui Gaîté Lyrique	Oui Numa
Présence d'une cuisine	Oui	Oui	Oui
Café à volonté	Oui	Non	Non
Organisation d'événements réguliers réservés aux membres^a	Oui Ex. : Buzz	Non	Oui Ex. : Co-lunch
Organisation d'événements ouverts aux non-membres	Oui	Oui	Oui
Accès à une formation spécialisée	Option payante	Option payante	Option payante

a. Il s'agit d'événements organisés par l'équipe de l'espace de coworking. Les événements spontanés organisés par les membres eux-mêmes ne sont pas pris en compte.

Ouvert en avril 2013, « Creatis II »⁵ héberge des entreprises qui développent une activité innovante dans les secteurs de la création, tels que la musique, l'architecture, l'audiovisuel, les jeux vidéo, la mode, etc. comme un réseau social consacré à la photographie amateur qui organise des concours photos, une chaîne de télévision dédiée à l'univers de la langue portugaise...

Numa, « le grand lieu de l'innovation et du numérique »

En continuité de « La Cantine », premier espace de coworking ouvert en France en 2008, « Numa Cowork »⁶ a été inauguré en novembre 2013. Situé au premier étage du bâtiment de 1 500 m² occupé par Numa, il compte 50 postes de travail, accessibles à la journée ou au mois.

Les projets présents au Numa ont souvent trait au e-commerce, au développement d'applications pour smartphones et de plateformes web, etc.

Sur la base d'une étude comparée des sites internet des trois espaces de coworking et de nos observations, nous avons réalisé un tableau comparatif des principales caractéristiques des trois espaces (tableau 1). Tous situés dans le nord-est parisien et pratiquant des tarifs comparables, ces trois espaces de coworking ont également les points communs d'être des espaces physiques et collectifs de travail, multi-entreprises, organisés en *open space* et managés par des équipes restreintes de deux ou trois personnes, qui organisent de nombreux événements en leur sein.

III – ANALYSE DU CAS

Nous présentons dans un premier temps les offres innovantes résultant, selon l'agence, de la stratégie de localisation dans des espaces de coworking et précisons comment elles ont été engendrées à partir d'opportunités spécifiques offertes par ces espaces et par l'existence de routines internes à l'agence. Sur cette base, nous proposons de qualifier les espaces de coworking d'intermédiaires d'innovation ouverte. Dans un second temps, nous distinguons quatre composantes de l'intermédiation réalisée par les espaces de coworking.

1. Les nouvelles offres d'Opinion Valley résultant de la stratégie de localisation

S'installer dans des espaces de coworking pour entrepreneurs innovants a permis à OV de renforcer et d'enrichir son offre de service en s'appuyant sur de nouveaux partenaires, hors du champ de la communication. Le tableau 2 ci-après recense de façon exhaustive les nouvelles offres qu'OV a déclaré avoir conçues consécutivement à sa localisation dans les différents espaces.

Tout d'abord, la co-fondatrice de l'agence explique que certains services existants de l'agence ont été améliorés. Avant, ils organisaient « des safaris dans Paris sur différents sujets, des ateliers créatifs avec une partie d'immersion » qui comprenaient essentiellement des visites de grands groupes. Désormais, ces « parcours innovation » incluront également des rencontres de start-up et de nouveaux modes de visite

5. Dans la suite de cet article, nous appelons de façon générique cet espace de coworking « Creatis ».

6. Dans la suite de cet article, nous appelons de façon générique cet espace de coworking « Numa ».

Tableau 2 – Les nouvelles offres d’Opinion Valley

Type d’innovation	Nouvelle offre	Inspirée de	Verbatim représentatif
Amélioration de services existants	Parcours d’innovation augmentés	La Ruche	« Avant, on faisait des visites de lieux avec la présentation par le gars qui gérait le lieu. Aujourd’hui, on va un peu plus loin, on se sert des gens de l’écosystème. »
	Nouvelle méthodologie de l’OV Lab	Les 3 espaces de coworking	« Avant, nous construisions l’expertise sur la base de quelques coups de téléphone, sans bien connaître l’écosystème. Là, on rentre dans l’écosystème ! D’un coup, on a la cartographie vivante de l’écosystème. »
Création de nouveaux services	« Pitch start-up » chez des clients type grandes entreprises	Numa	« On n’aurait jamais pensé vendre des pitch start-up avant ! Et surtout on a désormais un vivier de start-up autour de nous qui fait que c’est hyper facile à déclencher. »
	Ateliers de formation à la communication pour des start-up	Creatis	« On nous a mis en contact avec Paris Region Lab ^a pour leur montrer notre panoplie et qu’ils nous mettent dans leur catalogue d’offres. »
	Accompagnement sur la création d’espaces collaboratifs de travail et les nouvelles mobilités	Les 3 espaces de coworking	« Parce qu’on a vécu ça, on est légitime pour accompagner des clients sur ce type de problématiques, alors qu’on ne l’aurait probablement pas fait les années précédentes. Non seulement parce qu’on a maintenant les bons contacts de gens qui ont déjà créé des lieux, mais aussi parce qu’on a notre vision sur le sujet. »

a. « Paris Région Lab est une association, soutenue par la ville de Paris et la région Île-de-France, dont la vocation est de contribuer au rayonnement de l’écosystème francilien de l’innovation » ; source : <http://www.parisregionlab.com/>.

seront testés, comme le principe de « visite silencieuse » pratiqué par La Ruche. Ce mode de visite consiste à laisser les individus déambuler dans un espace sans présentation préalable de l'entreprise et à ensuite échanger avec eux sur ce qu'ils ont ressenti au cours de cette déambulation et répondre aux questions qu'elle a pu engendrer. L'agence a également amélioré sa méthodologie du « Lab » grâce aux éditions réalisées au cours de cette période sur les thèmes de l'innovation sociétale, culturelle et numérique, en partenariat avec respectivement La Ruche, Creatis et Numa. Les techniques de veille et de prospective de l'équipe ont été grandement facilitées par leur présence dans des espaces dont les populations offrent en soi des panels intéressants des champs d'innovation concernés et avec qui il est plus facile d'entrer en contact. Et plutôt que de faire cette présentation en salle de réunion chez le client, OV a reçu l'équipe de la direction de la communication de son client dans chacun des trois espaces pour leur faire découvrir ces espaces, leurs fondateurs et rencontrer brièvement des entrepreneurs présélectionnés par l'agence.

De nouveaux services qui capitalisent sur les opportunités détectées sur place et sur les viviers que constituent les espaces de coworking pour entrepreneurs sont en cours de lancement. OV propose par exemple des « pitch start-up »⁷ pour animer des déjeuners chez leurs clients, de type grands groupes, inspirés de pratiques courantes au Numa. L'agence met également en place une nouvelle offre de formation à la communication pour start-up, avec des

ateliers collectifs d'aide à la rédaction de plans de communication par exemple, sur le modèle des formations spécifiques du réseau d'experts de Creatis. OV est ainsi devenu prestataire de services dans le catalogue de formation de La Ruche. Enfin, OV développe un service d'accompagnement à la création et à la gestion d'espaces collaboratifs et de nouvelles mobilités reposant sur leur carnet d'adresses de fondateurs de tels espaces et les bonnes pratiques de fonctionnement de ces espaces inférées à partir de la comparaison de celles mises en place dans les trois espaces de coworking éprouvés (ex. : aide au lancement d'un espace de travail pour entrepreneurs hors de France avec La Ruche, communication d'un projet d'« incubator tour » en région pour un client existant). Sans nécessairement avoir de références clients à mettre en avant, l'agence est d'ores et déjà perçue comme experte sur ce nouveau marché grâce à la stratégie de localisation poursuivie pendant près de 18 mois. Les offres innovantes développées par OV pendant cette période peuvent être qualifiées d'innovations ouvertes puisqu'elles sont réalisées en collaboration avec les membres des espaces de coworking et qu'elles s'inspirent directement de leurs modèles.

2. Les espaces de coworking comme intermédiaires d'innovation ouverte

La localisation d'OV dans ces espaces de travail multi-entreprises a indéniablement facilité son accès à des start-up et entrepreneurs aux profils variés, avec qui elle a su

7. Il s'agit de donner quelques minutes à des porteurs de projet pour présenter leur concept d'entreprise aux participants.

développer de nouvelles offres dans une logique d'innovation ouverte. L'un des associés déclare par exemple avoir rencontré plus de nouvelles personnes pendant cette année de coworking que pendant ces cinq dernières années. Parmi les personnes et entreprises découvertes dans ces espaces, certaines sont devenues clientes de l'agence. Toutefois, ce type de concrétisation reste mineur. Les collaborations de l'agence avec des entrepreneurs prennent essentiellement deux formes. Soit l'agence identifie ceux avec qui elle pourrait travailler en direct pour augmenter son offre commerciale : « J'ai fait travailler deux fois déjà 'Make Sense' pour animer des séances de créativité pour nos clients. » ; soit elle repère ceux qu'elle pourrait mettre en relation avec ses clients et partenaires : « J'ai rencontré un entrepreneur qui a créé un outil qui permet de 'tracker' ce qui se passe sur un site Internet lorsqu'on organise un événement. Le moteur d'analyse regarde qui est venu, par où ils sont passés, ce que ça leur a permis de faire, etc. Je l'ai mis tout de suite en contact avec quelqu'un de mon réseau qui fait de l'évaluation de performance de communication. ». Il est intéressant de souligner qu'OV ne se contente pas de développer des coopérations avec des entrepreneurs mais collaborent également avec les équipes qui managent les espaces de coworking. Avec La Ruche en particulier OV co-conçoit une offre de conseil pour des espaces de coworking en phase de création. OV a aussi joué un rôle de connecteur entre La Ruche, Creatis et Numa, qui ne se côtoyaient pas nécessairement, en favorisant les rencontres et échanges entre les équipes des trois espaces (ex. : organisation de visites des espaces, invitation aux événements d'OV dans ces différents espaces, etc.).

Nous avons détaillé les nouvelles offres qu'OV a pu développer suite à son installation dans des espaces de coworking et souligné qu'elles reposent sur des opportunités de collaborations diverses avec des entrepreneurs rencontrés sur place ou les équipes des espaces eux-mêmes. Ainsi, pour OV, les espaces de coworking ont facilité le développement de collaborations interorganisationnelles en favorisant les contacts et en cadrant à la fois le type de partenaires avec lesquels OV interagissait et les modalités privilégiées pour entrer en relation avec eux, telles qu'inscrites dans leur fonctionnement. Si les espaces de coworking ont bien, comme on l'a remarqué, une autonomie financière, le loyer demandé aux entrepreneurs s'y installant n'est cependant justifié que par la mise à disposition de locaux et de services partagés, et non par la mise en relation. Pourtant, celle-ci est mise en avant dans les principes de fonctionnement des espaces de coworking et dans les investissements en personnel faits par l'équipe de management de l'espace, une personne étant généralement dédiée à l'organisation d'événements. Nous retrouvons donc les différentes caractéristiques mises en avant dans la définition d'intermédiaire d'innovation ouverte proposée. Dans la section suivante, nous explicitons comment ces espaces réalisent cette activité d'intermédiation.

3. Les composantes d'intermédiation des espaces de coworking

Envisager les espaces de coworking comme des intermédiaires d'innovation ouverte invite à préciser la manière dont les ressources mises à la disposition des membres par les espaces permettent

Tableau 3 – Quatre composantes d'intermédiation des espaces de coworking

Composante d'intermédiation	La Ruche	Creatis	Numa
Les outils de communication des espaces de coworking	Newsletter « Il y a une vraie communauté qui existe et qu'ils ont su animer avec les vendredis, la newsletter... »	Intranet « C'est un outil qui est bien fait, dans le sens où chacun peut y donner une actu, tu écris toi-même ton actu : c'est comme cela que je savais qu'il y avait une soirée avec un tel à tel endroit. Toute la communauté s'envoie des actus, et ça arrive directement sur ton mail. »	Bouche à oreille « Il y a beaucoup de gens qui viennent, donc pour nous ça a été génial, parce que ça a été un vrai coup de pub. »
L'implantation spatiale des membres	Brassage « À La Ruche, on était placé à différents endroits, et les associés étaient un peu isolés. »	Concentration « Chez Creatis, on était tous ensemble sur un même plateau. »	Sans bureau fixe « Au Numa, on ne sait pas où on est. Chaque jour, les gens arrivent, ils ne savent pas où ils se placent. »
L'organisation d'événements	Animation de la communauté « Il y a des vrais temps d'échange, d'animation, avec les buzz du vendredi... Les rencontres sont assez ritualisées. »	Accompagnement des entrepreneurs « Je pense qu'en termes d'accompagnement, il y a un point fort beaucoup plus important ici. Un accompagnement juridique, le montage de dossiers de subventions... qui va bien au-delà de l'espace de coworking basique où je loue ma place. »	Foisonnement d'opportunités « Comme c'est un lieu nouveau et qui attire beaucoup, on y croise beaucoup de nos clients. (...) C'est quand même un lieu où les grands comptes passent, beaucoup plus en tout cas que les deux lieux précédents. »
Les interactions avec les équipes des espaces de coworking	Fortes « Il y a une équipe d'animation qui est relativement structurée à La Ruche. (...) Quelqu'un qui gère le lieu, gère l'esprit, gère les discussions... (...) et certaines personnes sont clairement identifiées comme étant des accompagnants. »	Faibles « Finalement, je ne sais même plus comment s'appelle la personne qui nous a accueillis et qui est censée s'occuper de nous. (...) Toutes les boîtes qui sont là, je ne sais pas ce qu'elles font. »	Faibles « Beaucoup de rencontres, des grandes entreprises qui sont là, des leaders d'opinion, beaucoup de réseau. Beaucoup beaucoup de réseau : chaque fois que tu viens avec quelqu'un, il rencontre quelqu'un qu'il connaît déjà. »

l'émergence d'opportunités nouvelles et dont les entrepreneurs entrent en contact entre eux et avec l'équipe de management. Pour ce faire, nous avons relevé dans les déclarations des collaborateurs d'OV, transversalement aux différents espaces, les caractéristiques de fonctionnement du lieu dont ils ont bénéficiées sur place et analysé le lien qui pouvait alors être fait avec le développement d'offres innovantes.

Nous avons identifié quatre caractéristiques de fonctionnement de ces espaces de coworking qui contribuent à soutenir leur rôle d'intermédiaire d'innovation ouverte en ce qu'elles facilitent la mise en relation des personnes et entreprises en coprésence ; nous les qualifierons de composantes d'intermédiation de l'innovation ouverte (tableau 3). Elles contribuent à susciter différentes occasions de découvrir la population des espaces de coworking, les sujets sur lesquels elle travaille et les processus mis en place pour y parvenir. Dans chaque lieu, OV est ainsi parvenue à cerner efficacement les champs d'innovation dans lesquels sont spécialisés ces espaces (ex. : décrypter les principaux modèles économiques et tendances du champ) et à en identifier les acteurs clés. Cela lui a été particulièrement utile pour organiser les trois Labs de la période, gagner en crédibilité dans ces trois champs auprès des clients et partenaires, et enfin développer des offres innovantes grâce à ces nouvelles connaissances et réseaux.

Nous distinguons les quatre composantes d'intermédiation suivantes : 1) les outils de communication des espaces de coworking (affichage, site internet, intranet, newsletter, etc.) permettent par exemple de consulter la liste détaillée des projets entrepreneuriaux hébergés et des événements organisés ; 2) les

choix d'aménagement de l'espace (présence de lieux de convivialité, de salles de réunion...) et d'installation des entrepreneurs au sein de cet espace stimulent les interactions interpersonnelles (entre voisins de bureau, pendant les événements, les pauses et déplacements au sein de l'espace...) ; 3) les événements organisés par ou dans l'espace de coworking sur des thématiques et des formats variés en fonction de la spécialité des espaces (événements formels et informels ; réservés aux membres ou ouverts à un public plus large) sont également favorables aux échanges avec l'extérieur sur des thématiques importantes pour les entrepreneurs d'un domaine ; 4) les interactions directes avec les équipes de management de ces espaces permettent de bénéficier de leurs connaissances du domaine de spécialité de l'espace de coworking et ainsi de recommandations aux membres et à leurs réseaux au-delà des murs de l'espace de coworking (anciens membres, entrepreneurs du domaine ayant fait d'autres choix de localisation, représentants des pouvoirs publics concernés par la problématique, etc.).

Nous proposons de commenter chacune de ces composantes, en comparant les différentes pratiques des trois espaces de coworking :

1. Les outils de communication employés par les espaces de coworking paraissent relativement pauvres à l'heure de l'ère numérique. Ce sont finalement des mécanismes simples et non technologiques, comme l'affichage, l'échange verbal informel ou la réputation, qui semblent être les plus importants dans les modes de fonctionnement de ces espaces ; même pour des espaces de coworking récents et tournés vers le numérique comme Creatis et Numa ouverts en 2013. Seul Creatis dispose d'un

intranet « un peu performant », ce qui est apprécié par l'équipe d'OV bien qu'ils déclarent préférer l'animation de l'espace par l'équipe de La Ruche ou les multiples rencontres permises par Numa.

2. Les stratégies d'implantation spatiale des différents espaces de coworking ne sont pas clairement explicitées dans les discours et supports de communication des espaces alors qu'il nous semble s'agir d'une composante cruciale en termes de dynamique interactionnelle. À La Ruche, le fait que les consultants d'OV aient été répartis en petites équipes et installés à côté d'entrepreneurs sociaux a grandement favorisé la qualité des collaborations entre eux. Cette composante d'intermédiation est probablement la plus originale et spécifique aux espaces de coworking.

3. Les événements organisés par les espaces de coworking (sessions de formation, cycles de conférences-débat, ateliers participatifs, etc.) constituent la composante d'intermédiation la plus visible de leur fonctionnement. Ils permettent aussi bien aux membres de faire connaissance (notamment pour les nouveaux venus et les non-membres) que de garder contact (participation d'anciens membres), de découvrir la nature de différents projets spécialisés dans le domaine que d'en suivre l'évolution (en cas de participation régulière des membres), d'acquérir de nouvelles connaissances que d'actualiser ou renforcer des connaissances existantes (événements ressemblant à des modules de formation, permettant une activité de veille, etc.).

4. Ces trois modalités d'intermédiation mettent en valeur l'importance de la quatrième modalité relative au rôle des équipes de management des espaces de coworking comme acteurs du processus

d'intermédiation d'innovation ouverte dans ce type de lieux. L'équipe instaure et incarne les relations de confiance nécessaires entre les membres pour qu'ils innover de façon ouverte.

Ainsi, ces composantes d'intermédiation remplissent les fonctions décrites par [Leroux et al. \(2014\)](#) pour favoriser des pratiques d'innovation ouverte.

DISCUSSION-CONCLUSION

Aujourd'hui, la question n'est plus de savoir s'il faut innover seul ou avec les autres, mais plutôt comment faire pour innover avec les autres. Dans cet article, nous avons analysé une démarche originale d'innovation ouverte consistant pour une petite entreprise de services à être localisée pendant plusieurs mois dans des espaces de coworking aux côtés d'entrepreneurs innovants. Nous avons souligné que les trois espaces de coworking, La Ruche, Creatis et Numa, ont permis à cette entreprise d'élaborer des offres innovantes qui tiraient parti de collaborations nouvelles nouées grâce à ces implantations.

Nous enrichissons d'abord la littérature sur l'innovation ouverte. L'étude porte sur une petite entreprise dans le domaine des services, un type d'acteur et de secteur peu étudié dans la littérature jusqu'ici ([Elmquist et al., 2009](#) ; [West et al., 2014](#)). Nous décrivons de plus une nouvelle pratique d'innovation ouverte qui s'appuie sur la localisation dans un espace de coworking, contribuant ainsi au développement des travaux sur le « comment » mettre en place l'innovation ouverte dans une organisation, et non plus seulement sur le « pourquoi » ([Chesbrough et Bogers, 2014](#) ; [Ollila et Elmquist, 2011](#)).

Nous discutons ensuite dans quelle mesure ces espaces constituent des intermédiaires d'innovation ouverte et quelles sont les composantes d'intermédiation qui les caractérisent. Nous montrons que la principale forme d'intermédiation pratiquée par les espaces de coworking consiste à établir des connexions entre différents types d'acteurs, fonction classique des intermédiaires d'innovation ouverte (Fey et Birkinshaw, 2005). Nous prolongeons les travaux sur l'ancrage spatial des intermédiaires d'innovation ouverte d'Ollila et Elmquist (2011) qui caractérisent des « arènes d'innovation ouverte » et soulignent que celles-ci cherchent à favoriser la collaboration interorganisationnelle entre ses membres dans un champ spécifique (le domaine d'innovation dans lequel l'espace est spécialisé) pour promouvoir ce champ, tout en poursuivant un objectif propre (d'équilibre et de développement économique) visant à faire de lui un acteur clé du champ (survivre et être reconnu comme un lieu incontournable où se joue le développement du champ). Notre principal apport à ce champ consiste à ajouter à la liste des intermédiaires d'innovation ouverte, déjà recensés dans la littérature et se concentrant principalement sur des phénomènes dyadiques ou triadiques (Howells, 2006), un nouveau type ayant la spécificité de soutenir des dynamiques multi-acteurs et d'être spatialement ancré. Alors que les travaux récents de ce courant ont privilégié l'analyse d'intermédiaires virtuels, nous mettons en lumière un type d'intermédiaire matériel original – de type non humain puisqu'il s'agit d'un espace physique de travail multi-entreprise : les espaces de coworking pour entrepreneurs. Ils s'appuient alors sur quatre composantes d'intermédiation spécifiques :

le recours à des outils de communication simples et directs, le choix d'organisation de l'espace et de placement des membres au sein de celui-ci, l'organisation d'événements internes et externes et les échanges avec l'équipe de management du lieu.

Nous renforçons ainsi les recherches émergentes sur les espaces de coworking (Capdevila, 2015 ; Fabbri, 2015 ; Gandini, 2015), qui tendent à montrer que la proximité physique ne suffit pas à expliquer les dynamiques interactionnelles qu'ils stimulent (Pierre et Burret, 2014). De cette manière, nous participons à la construction du corpus théorique naissant autour du phénomène empirique du coworking en fournissant des éléments de compréhension sur les avantages que les entreprises peuvent retirer de leur installation dans de tels espaces. Les composantes d'intermédiation des espaces de coworking ont principalement trait à la façon d'organiser l'espace (ex. : aménagement, événements) et mettent en avant le rôle crucial de l'équipe d'animation en charge de cette organisation de l'espace (ex. : outils de communication, interactions directes avec les membres).

La principale contribution managériale de cet article consiste pour les créateurs et dirigeants d'espaces de coworking à prendre la mesure du rôle de l'équipe de management de l'espace pour qu'il joue à plein son rôle d'intermédiaire d'innovation ouverte et donc à s'interroger sur le profil des personnes requises pour animer l'espace, en fonction notamment de sa taille et du champ d'innovation dans lequel il est spécialisé, le cas échéant. De plus, la mise en évidence du rôle d'intermédiaire d'innovation ouverte des espaces de coworking réalisée dans cet article pourrait les inciter à développer de nouvelles offres clairement

destinées à la mise en place et au renforcement de pratiques d'innovation ouverte et valorisées comme telles.

Cet article étant basé sur une étude de cas exploratoire, sa portée généralisatrice est limitée. Ainsi, la stratégie atypique de localisation d'OV soulève différentes questions. S'agit-il de la préfiguration d'un rapport nouveau des entreprises à l'immobilier et à la mobilité ? Ce type d'intermédiaire d'innovation est-il pertinent uniquement pour certains types d'activités ? Quelle est la durée pertinente de séjour dans un espace de coworking ? La littérature indique que les intermédiaires d'innovation n'ont pas nécessairement vocation à durer dans le temps une fois que les connections

entre les acteurs et leur milieu sont assez solides. En parallèle, nous savons que la durée moyenne de séjour d'un entrepreneur dans un espace comme celui de La Ruche est d'un an. Rester plus longtemps dans un espace de coworking augmente-t-il le nombre ou la qualité des collaborations interorganisationnelles pouvant y naître ? Ces réflexions sur la complémentarité entre organisations temporaire et permanente pourraient être poursuivies en mobilisant notamment le courant « field-configuring events » (Meyer *et al.*, 2005), qui étudie également des relations multi-acteurs dans un cadre spatial déterminé, mais sur une temporalité différente, via des salons professionnels annuels.

BIBLIOGRAPHIE

- Abecassis-Moedas C. et Benghozi P.-J. (2007). « Introduction. TIC et organisations », *Revue française de gestion*, vol. 172, n° 3, p. 101-104.
- Agogué M., Yström A. et Le Masson P. (2013). “Rethinking the role of intermediaries as an architect of collective exploration and creation of knowledge in open innovation”, *International Journal of Innovation Management*, vol. 17, n° 2, p. 1-24.
- Barlatier P.-J., Giannopoulou E. et Penin J. (2016). « Intermédiaires de l'innovation ouverte entre gestion de l'information et gestion des connaissances : le cas de la valorisation de la recherche publique », *Innovations : Revue d'Économie et de Management de l'Innovation*, n° 49, p. 55-77.
- Billington C. et Davidson, R. (2013). “Leveraging Open Innovation Using Intermediary Networks”, *Production and Operations Management*, vol. 22, n° 6, p. 1464-1477.
- Capdevila I. (2015). « Les différentes approches entrepreneuriales dans les espaces ouverts d'innovation », *Innovations*, vol. 48, n° 3, p. 87-105.
- Chesbrough H.W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating And Profiting from Technology* (Édition : First Trade Paper Edition), Harvard Business Review Press, Boston, Mass.
- Chesbrough H.W. et Bogers M. (2014). “Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation”, *New Frontiers in Open Innovation*, Chesbrough H.W., Vanhaverbeke W., West J. (Eds), Oxford University Press, New York, NY, p. 368.

- Corbel P., Chomienne H. et Serfati C. (2011). « L'appropriation du savoir entre laboratoires publics et entreprises. La gestion des tensions au sein d'un pôle de compétitivité », *Revue française de gestion*, vol. 37, n° 210, p. 149-163.
- Dahlander L. et Wallin M.W. (2006). "A man on the inside: Unlocking communities as complementary assets", *Research Policy*, vol. 35, n° 8, p. 1243-1259.
- Elmquist M., Fredberg T. et Ollila S. (2009). "Exploring the field of open innovation", *European Journal of Innovation Management*, vol. 12, n° 3, p. 326-345.
- Fabbri J. (2015). *Les espaces de coworking pour entrepreneurs. Nouveaux espaces de travail et dynamiques interorganisationnelles collaboratives*, École polytechnique, Palaiseau.
- Fabbri J. et Charue-Duboc F. (2013). "The role of physical space in collaborative workplaces Hosting entrepreneurs", *Materiality and Space: Organizations, Artefacts and Practices*, de Vaujany F.-X. et Mitev N. (Eds), Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, p. 117-134.
- Fernandez V., Guillot C. et Marraud L. (2014). « Télétravail et «travail à distance équipé », *Revue française de gestion*, vol. 40, n° 238, p. 101-118.
- Fey C.F. et Birkinshaw J. (2005). "External sources of knowledge, governance mode, and R&D performance", *Journal of Management*, vol. 31, n° 4, p. 597-621.
- Gandini A. (2015). "The rise of coworking spaces: A literature review", *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, vol. 15, n° 1, p. 193-205.
- Genin É. (2014). « Travailler n'importe où, n'importe quand ? Pas si sûr... », *Gestion*, vol. 39, n° 2, p. 20-27.
- Hipp C. (2010). "Collaborative innovation in services", *The Handbook of Innovation and Services: A Multi-Disciplinary Perspective*, Gallouj F. et Djellal F. (Eds), Edward Elgar Publishing, Cheltenham, p. 318-341.
- Howells J. (2006). "Intermediation and the role of intermediaries in innovation", *Research Policy*, vol. 35, n° 5, p. 715-728.
- Jullien N. et Pénin J. (2014). « Innovation ouverte », *Encyclopédie de la stratégie*, Vuibert, Paris, p. 701-714.
- Le Barzic M.-V. et Distinguin S. (2010). « Cantine : un espace de rencontres physiques au cœur de l'économie virtuelle », *Le Journal de l'École de Paris du Management*, vol. 84, n° 4, p. 31-37.
- Leroux I., Muller P., Plottu B. et Widehem C. (2014). « Innovation ouverte et évolution des business models dans les pôles de compétitivité : le rôle des intermédiaires dans la création variétale végétale », *Revue d'Économie Industrielle*, vol. 146, p. 115-151.
- Liotard I. (2012). « Les plateformes d'innovation sur Internet : arrangements contractuels, intermédiation et gestion de la propriété intellectuelle », *Management International*, vol. 16, p. 129-143.

- Loilier T. et Tellier, A. (2011). « Que faire du modèle de l'innovation ouverte ? », *Revue française de gestion*, vol. 37, n° 210, p. 69-85.
- Marzloff B. (2013). *Sans bureau fixe. Transitions du travail, transitions des mobilités*, Fyp Éditions, Limoges.
- Mele C. et Russo-Spena T. (2015). "Innomediary agency and practices in shaping market innovation", *Industrial Marketing Management*, vol. 44, p. 42-53.
- Meyer A.D., Gaba V. et Colwell K.A. (2005). "Organizing far from equilibrium: Nonlinear change in organizational fields", *Organization Science*, vol. 16, n° 5, p. 456-473.
- Miles M.B. et Huberman A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur, Bruxelles.
- Mina A., Bascavusoglu-Moreau E. et Hughes A. (2014). "Open service innovation and the firm's search for external knowledge", *Research Policy*, vol. 43, n° 5, p. 853-866.
- Ollila S. et Elmquist M. (2011). "Managing open innovation: Exploring challenges at the interfaces of an open innovation arena: managing open innovation", *Creativity and Innovation Management*, vol. 20, n° 4, p. 273-283.
- Pénin J., Hussler C. et Burger-Helmchen T. (2011). "New shapes and new stakes: a portrait of open innovation as a promising phenomenon", *Journal of Innovation Economics & Management*, vol. 7, n° 1, p. 11-29.
- Pierre X. et Burret A. (2014). « Animateur d'espaces de coworking, un nouveau métier ? », *Entreprendre & Innover*, vol. 23, n° 4, p. 20-30.
- Spinuzzi C. (2012). "Working alone together coworking as emergent collaborative activity", *Journal of Business and Technical Communication*, vol. 26, n° 4, p. 399-441.
- West J., Salter A., Vanhaverbeke W. et Chesbrough H.W. (2014). "Open innovation: The next decade", *Research Policy*, vol. 43, n° 5, p. 805-811.