

ANNE-LAURE LE NADANT

Univ. Rennes, LIRIS - EA 7481

CLÉMENT MARINOS

Univ. Bretagne Sud, LEGO - EA 2652

GERHARD KRAUSS

Univ. Rennes, CNRS, ESO - UMR 6590



Les espaces de *coworking*¹

Le rôle des proximités dans les dynamiques collaboratives

Cette recherche étudie le rôle des différents types de proximité dans les dynamiques collaboratives des espaces de coworking. À partir d'entretiens avec des acteurs des espaces de coworking situés dans des villes petites et moyennes, l'étude met en évidence que la proximité géographique ne suffit pas pour générer des collaborations et que d'autres formes de proximité sont nécessaires. Elle révèle aussi que la proximité électronique est importante pour s'affranchir des distances et que la proximité d'opportunité favorise la collaboration interorganisationnelle.

DOI: [10.3166/rfg.2018.00233](https://doi.org/10.3166/rfg.2018.00233) © 2018 Lavoisier

1. Cet article est issu du projet de recherche INTIMIDE s'intéressant aux tiers-lieux et a bénéficié d'un cofinancement du GIS M@rsouin et de la Maison des Sciences de l'Homme en Bretagne (MSHB).

Les espaces de *coworking* (ECW) connaissent un succès fulgurant : on compte 13 800 ECW et 1 180 800 membres dans le monde en 2017 et leur nombre est en constante augmentation (Deskmag.com, 2017). Ces nouveaux espaces de travail ne sont pas de simples bureaux partagés ; ils sont caractérisés par l'émergence d'une communauté de professionnels indépendants, d'entrepreneurs, ou même de petites entreprises qui travaillent les uns à côté des autres en partageant des ressources et en étant disposés à partager leurs connaissances avec le reste de la communauté locale (Fabbri, 2016 ; Parrino, 2013), de manière marchande ou non (Blein, 2016). Pourtant, de nombreux travaux ont montré que la proximité géographique ne suffit pas à générer des collaborations entre les coprésents (Boschma, 2005 ; Giuliani et Bell, 2005). La littérature sur les clusters a, par exemple, mis en évidence l'ambivalence des effets de la proximité géographique sur l'innovation (Suire et Vicente, 2008). Notre article propose d'analyser cette ambivalence en s'appuyant sur la littérature qui étudie les dynamiques de collaboration et l'innovation collective à partir du concept de proximité(s) (Boschma, 2005). L'objectif de notre étude est de comprendre le rôle des proximités pour faciliter les « dynamiques interactionnelles » au sein des ECW (Trupia, 2016).

Les chercheurs travaillant sur les avantages de la co-localisation ont montré que, outre la proximité géographique, d'autres formes de proximités fondamentales permettent de comprendre les mécanismes conduisant à l'innovation collective. Dans cet article, nous considérons que l'innovation peut être le fruit de relations interorganisationnelles

et nous définissons l'innovation dans son sens le plus large : il s'agit d'une idée nouvelle qui se rapporte à un produit, service, dispositif, système administratif, processus, politique, plan ou programme.

La littérature sur l'économie des proximités a proposé différentes typologies des proximités. Dans les années 1990, l'École française de la proximité a apporté une contribution significative à la littérature en introduisant différentes dimensions de la proximité (Gilly et Torre, 2000). Cette approche a distingué, dans un premier temps, deux formes de proximité : géographique et organisée. La première est liée à la distance entre deux entités dans l'espace, tandis que la seconde concerne la manière dont deux acteurs peuvent être proches quelle que soit la variable géographique. Boschma (2005) a, dans un second temps, proposé une classification en cinq types de proximités (géographique, cognitive, organisationnelle, sociale et institutionnelle), sur laquelle nous proposons de nous appuyer pour analyser le fonctionnement des ECW. Il s'agit plus précisément d'interroger le rôle de ces objets dans l'émergence de dynamiques collaboratives. Pour y parvenir, nous adoptons une approche qualitative exploratoire et étudions des ECW en France et en Allemagne.

Après avoir présenté, de façon synthétique, les apports de l'économie des proximités pour l'analyse du rôle des différentes formes de proximité dans les dynamiques de collaborations entre les acteurs, nous détaillons la méthodologie de la recherche. Les principaux résultats sont ensuite présentés et discutés. Nous concluons en mettant en avant nos principales contributions au courant de la proximité et au champ du *coworking* et en proposant quelques pistes de recherche.

I – REVUE DE LITTÉRATURE

Les analyses de la proximité se sont considérablement développées depuis le début des années 1990. Les chercheurs du groupe « dynamiques de proximité » ont d’abord distingué entre une proximité géographique et une proximité organisée (Gilly et Torre, 2000 ; Rallet et Torre, 2004), ou entre une proximité géographique, une proximité organisationnelle et une proximité institutionnelle (Kirat et Lung, 1999). Si la définition de la dimension géographique fait l’objet d’un relatif consensus, cela est moins vrai pour sa dimension organisationnelle (Bouba-Olga et Grossetti, 2008). Soulignant l’ambiguïté des typologies antérieures et les superpositions des différentes dimensions, Boschma (2005) a proposé une classification en cinq types de proximité : géographique (ou spatiale), mais aussi organisée (cognitive, organisationnelle, sociale, et institutionnelle). Bouba-Olga *et al.* (2014) considèrent toutefois que la typologie de Boschma (2005) est incomplète. Ils ont donc introduit la mise en relation et le marché comme mode essentiel d’accès à l’autre pour obtenir une grille de lecture des proximités plus complète. Malgré ces critiques, la typologie proximate de Boschma (2005) a donné lieu à de nombreuses études empiriques grâce à l’opérationnalisation des proximités proposée.

La proximité géographique traduit la distance kilométrique entre deux entités (individus, organisations, etc.), pondérée par le coût temporel et monétaire de son franchissement (Rallet et Torre, 2004). L’avantage de cette proximité réside dans la réduction des coûts de coordination

inhérents à la collaboration. Pour Pecqueur et Zimmermann (2004), elle joue un rôle dans la création d’espaces de relation et de coordination dans la mesure où elle peut faciliter les relations entre acteurs institutionnellement proches et compenser une faible proximité de nature différente. La proximité organisée est, quant à elle, d’essence relationnelle et correspond à la capacité qu’offre une organisation de faire interagir ses membres (Rallet et Torre, *ibid.*). La proximité cognitive correspond aux apprentissages mutuels avec un partage d’une même base de connaissances, qui peuvent être spécifiques ou génériques. Les connaissances ayant un caractère tacite, idiosyncratique et cumulatif, plus la proximité cognitive est importante et plus la capacité d’absorption des connaissances extérieures est forte et l’innovation possible (Nooteboom, 2000). Ce type de proximité doit être équilibré pour être efficace : une trop forte proximité cognitive nuit à l’apprentissage collectif et réduira les opportunités d’innovation. La proximité organisationnelle se traduit par des arrangements organisationnels. Elle facilite la coordination et limite les coûts de transaction lors de l’échange de connaissances. La proximité sociale renvoie à l’encastrement social des acteurs. Un équilibre entre « couplage » (encastrement) et « découplage » (désencastrement) est toutefois nécessaire (Granovetter, 1995), une trop grande proximité sociale pouvant s’avérer être un obstacle à l’innovation lorsque la dépendance aux communautés d’appartenance est forte. Enfin, la proximité institutionnelle renvoie à l’environnement macro-économique dans lequel est encastree l’entreprise. La proximité sociale et la proximité institutionnelle sont sources de

confiance, laquelle favorise l'échange de connaissances.

Selon [Torre \(2009\)](#), la proximité géographique seule ne suffit pas, elle doit être activée pour que des interactions entre acteurs apparaissent ; ses potentialités doivent être mobilisées. La proximité organisée est elle aussi un potentiel, éventuellement à activer. Elle concerne différentes manières qu'ont les acteurs d'être proches, le qualificatif « organisée » faisant référence au caractère agencé des activités humaines. Certaines dimensions de la proximité sont requises afin de permettre aux firmes d'être connectées et de développer entre elles des processus d'apprentissage interactif et des innovations ([Boschma et Frenken, 2010](#)). Ensuite, la généralisation de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) par les acteurs des ECW légitime la proposition de [Loilier \(2010\)](#) d'ajouter d'un nouveau type de proximité dénommé « proximité électronique ». La proximité électronique favorise l'ubiquité des acteurs en leur permettant d'être à la fois « ici et ailleurs ». Ici car l'acteur reste localisé dans un espace géographique au sein duquel il entretient des relations de voisinage, ailleurs car il est simultanément en relation à distance avec d'autres acteurs. De plus, constatant que les proximités géographiques et organisées ne suffisaient pas à expliquer toutes les collaborations dans les tiers lieux, [Horvath et Dechamp \(2016, p. 155\)](#) ont récemment proposé d'ajouter une nouvelle forme de proximité non évoquée par la littérature pour tenir compte du fait que les « collaborations créatives relèvent souvent de l'intuition, d'une rencontre fortuite, d'une occasion saisie ensemble ». Cette proximité traduit le fait que les acteurs saisissent les

occasions en fonction du contexte, sans suivre un itinéraire balisé ni partager d'autres formes de proximité avec l'autre. Une synthèse des proximités non spatiales est proposée dans le [tableau 1](#). Sur la base de cette typologie, notre travail analyse les combinaisons et les activations réciproques des proximités donnant lieu à des collaborations internes et externes à l'ECW et pouvant déboucher sur de l'innovation collective. Selon [Ketchen et al. \(2007\)](#), « collaborative innovation is the pursuit of innovations across firm boundaries through the sharing of ideas, knowledge, expertise, and opportunities ». L'espace physique joue un rôle déterminant pour faciliter la collaboration et l'innovation collective ([Amabile, 1998](#)).

1. Question de recherche

Les ECW se développent partout dans le monde. Ils permettent aux *coworkers* d'éviter l'isolement du travail à la maison et de rejoindre une communauté, dans laquelle des relations et des interactions entre les membres peuvent se développer ([Parrino, 2013](#)). Pourtant, la littérature a clairement démontré que la proximité géographique ne suffisait pas à générer de la collaboration entre les co-présents ([Rallet et Torre, 2004](#) ; [Boschma, 2005](#)). Ce phénomène en plein essor semble ainsi paradoxal.

Nous cherchons donc à comprendre quel est le rôle des différents types de proximités dans les dynamiques collaboratives et l'innovation collective des ECW. Il s'agira de vérifier si ces nouveaux lieux de travail contribuent à organiser les proximités et dans quelle mesure les collaborations inter-organisationnelles et l'innovation collective

Tableau 1 – Typologie des proximités non spatiales

	Formes de proximité		Évalue
Proximité organisée	Proximité cognitive		le partage par les acteurs d'une même base de connaissances et de compétences.
	Proximité sociale		l'appartenance des acteurs à un même espace relationnel. Elle implique des relations de confiance fondée sur l'amitié, la parenté ou l'expérience passée.
	Proximité organisationnelle		l'appartenance à un même arrangement organisationnel.
	Proximité institutionnelle (PI)	PI formelle	le partage des mêmes lois et règlements, des mêmes normes de comportement ou standards en raison de l'appartenance à un même système institutionnel.
PI informelle		le partage d'une même culture, valeurs, manière de concevoir le monde par les acteurs.	
Autres proximités	Proximité électronique		la possibilité pour les acteurs de consulter, échanger et élaborer des données informatisées en temps réel ou différé <i>via</i> les TIC.
	Proximité d'opportunité		l'intuition, la rencontre fortuite, l'occasion saisie ensemble.

Sources : inspiré de [Boschma \(2005\)](#), [Loilier \(2010\)](#) et Emin et Sagot-Duvaurox (2016).

peuvent s'appuyer sur d'autres formes de proximités non géographiques en relation avec la proximité géographique.

II – PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE QUALITATIVE

1. Intérêt et choix des terrains

Pour répondre à la question de recherche, nous avons adopté une approche qualitative

et étudié sept ECW situés dans des villes petites et moyennes, en France et en Allemagne. Ces deux terrains présentent des contextes géographiques, économiques et sociaux différents (taux de chômage, démographie, tissu économique, centralité européenne, etc.). Au-delà de l'opportunisme méthodique ([Girin, 1989](#)) qui nous a amenés à étudier ces terrains, les ECW des villes petites et moyennes offrent un contexte pertinent d'analyse de l'économie

des proximités dans la mesure où les effets de proximité entre acteurs pourraient être particulièrement importants dans ces sites non centraux caractérisés par une modeste taille et une connectivité à l'extérieur supposée moindre par rapport aux grandes agglomérations. Choisir le cas des ECW non centraux dans le cadre d'un questionnement autour des proximités nous semblait également pertinent pour enrichir les travaux encore rares sur le fonctionnement des

espaces situés en ville petite et moyenne ou dans les espaces ruraux, dont l'émergence est très récente. La littérature s'intéresse, en effet, essentiellement aux ECW situés dans les grandes villes (Capdevila, 2015 ; Fabbri et Charue-Duboc, 2016 ; Moriset, 2016). Précisons toutefois que le cœur de l'étude concerne prioritairement l'analyse des dynamiques internes aux ECW et moins leur place dans un environnement local et régional spécifique.

MÉTHODOLOGIE

Le nombre de travaux empiriques sur l'encastrement des proximités étant limité, nous avons choisi de réaliser des entretiens semi-directifs avec les acteurs des ECW car cette approche, très flexible, permet de générer une grande richesse de données. Nous avons mené une étude qualitative exploratoire à partir d'entretiens semi-directifs réalisés en face-à-face auprès de fondateurs, animateurs et membres de 5 ECW situés en Bretagne (La Colloc à Lorient, Polidesk à Arradon, Swenson House à Audierne, La Cantine Numérique à Quimper, L'Argonaute à Auray) et 2 dans le Bade-Wurtemberg (à Tübingen et Kusterdingen).

Les 15 entretiens en Allemagne se sont déroulés en décembre 2016 tandis que les 14 entretiens en France ont été réalisés entre janvier et avril 2017. Trois grilles d'entretiens distinctes ont été utilisées selon le profil principal de la personne interrogée (membre, animateur, fondateur) (tableau 2). Au total, 29 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 codé les verbatim à partir des 5 dimensions de la proximité définie par Boschma (2005) à laquelle nous avons ajouté 2 dimensions : la proximité électronique et la proximité d'opportunité. Nous avons retenu la typologie de Boschma (2005), déjà utilisée dans de nombreux travaux empiriques, car elle est facilement opérationnalisable. Pour la proximité électronique et la proximité d'opportunité, l'opérationnalisation s'est faite à partir des définitions proposées respectivement par Loilier (2010) et Horvath et Dechamp (2016) (cf. tableau 1). La proximité électronique est identifiée par le recours aux TIC dans les échanges entre les membres et avec les partenaires externes. La proximité d'opportunité est caractérisée par des échanges liés au hasard et à des rencontres fortuites. Nous avons également analysé des sources secondaires sur les différents espaces (sites web, newsletters, presse, etc.) et participé à des événements organisés par certains espaces.

Tableau 2 – Synthèse des données des terrains d'observation

Acteurs	10 fondateurs (F) ou fondateurs-animateurs (FA), 1 animateur (A) : Allemagne : 5 ; France : 6	18 membres (M) : France : 8 ; Allemagne : 10	Total 29
Caractéristiques individuelles	Animateur/gérant, consultant en communication, chef de projet Animateur à temps plein (concierge)	Profession : chef d'entreprise, juriste, consultante en numérique, architecte, <i>startups</i> , journaliste indépendant, développeur informatique, etc. Age : < 30 ans (3), 30-50 ans (14), > 50 ans (1) Statut professionnel : travailleurs indépendants (8), entrepreneurs (5), salariés (5)	
Durée moyenne entretiens	1h15	1h	31h
Thèmes abordés	– Motivations, profil, parcours, fonctions d'animation – Caractéristiques de l'ECW – Réseaux et collaborations – Vie au sein de l'ECW	– Profil et parcours – Réseaux et collaborations – Usages de l'ECW	

III – RÉSULTATS ET DISCUSSION

Nous avons analysé les entretiens à partir de notre grille de lecture des interrelations au sein de l'ECW. Nous montrons, dans cette section, l'existence de différents types de proximité et insistons sur leurs complémentarités pour générer des collaborations et de l'innovation collective.

1. Activation de la proximité géographique par la proximité organisée

La principale proximité intra-ECW est géographique : « on se rencontre, on ne se serait jamais rencontré si j'étais chez moi ou dans mon appartement là-bas » (M1). C'est d'ailleurs la principale motivation des membres pour rejoindre un ECW : « ce qui était

décisif, c'était de rencontrer d'autres gens, de ne pas travailler isolé [...] » (M2). Toutefois, deux personnes peuvent se trouver en situation de proximité géographique sans pour autant entrer en interaction. Le potentiel de proximité géographique de l'ECW est convoqué mais il reste parfois inactivé, ou non mobilisé (Torre, 2009) : « il n'y a finalement pas tant d'interactions entre les membres [...] ça fonctionne par étage, je ne croise pas souvent ceux de l'étage du dessous » (M3). En particulier, les membres des ECW utilisent souvent un casque pour s'isoler et pouvoir se concentrer lorsque c'est nécessaire. Ce retrait temporaire de la communauté limite les possibilités de mobiliser la proximité géographique : « je mets mon casque, j'écoute de la musique pour signaler "je travaille, je ne veux pas être

dérangé” [...] comme beaucoup ici ! » (M4) ; « je mets mon casque quand il y a trop de bruit ! » (M5).

Torre (2014) explique que les acteurs peuvent être très proches géographiquement sans nécessairement entretenir des relations. Elles sont alors qualifiées de potentielles et non mobilisées. De la même façon, la proximité organisée peut être inactivée car le déclenchement d’interactions repose nécessairement sur des actions et des projets conduits en commun. Les deux types de proximité peuvent soit s’alimenter, soit se développer séparément. Nos entretiens montrent que les ECW n’intègrent pas systématiquement de la collaboration inter-organisationnelle : « généralement, on ne partage pas facilement son réseau, on ne le fait qu’exceptionnellement ou quand cela procure un avantage en retour, ou pour faire face à des pics de commandes, à une surcharge temporaire de travail » (M6). La proximité géographique doit être combinée avec une forme de proximité organisée pour activer les potentiels de la proximité géographique et ainsi permettre le développement de collaborations à l’intérieur de l’ECW.

La proximité cognitive comme premier activateur de la proximité géographique

Selon le principe de similarité et de complémentarité, les *coworkers* se complètent en fonction de leur domaine d’expertise pouvant ainsi offrir une proposition globale aux entreprises. Ils ont choisi l’ECW pour échapper à la solitude de l’entrepreneur travaillant à la maison et pour partager des préoccupations semblables : « Le partage de coût vient de manière induite, on a un seul bureau, on partage tout : le loyer, le

café, l’internet, etc. Tout forcément mais la motivation la plus forte était le partage humain, de compétences, d’énergie. » (F1). Il est toutefois important de distinguer entre les logiques des différents *coworkers*. En effet, certains membres fréquentent les ECW dans la perspective de sortir de l’isolement et de mutualiser certains de leurs besoins, sans qu’ils n’aient pour cela besoin de travailler ensemble. Lorsque les membres attendent des ECW des initiatives portées par des acteurs aux compétences et ressources complémentaires, visant à élaborer des réponses communes, la proximité cognitive facilite le développement de projets communs : « le graphiste, on l’a trouvé grâce à La Cantine, c’était quelqu’un qui était là depuis longtemps [...]. Je l’avais déjà identifié comme quelqu’un de bon dans ce qu’il faisait. Donc on est passé par lui. » (M7) ; « T (M8) a trouvé ses deux associés en coworking [...]. Ils se connaissaient déjà depuis six mois, ils savaient qu’ils étaient sérieux et ils ont signé leur pacte d’associés sur notre comptoir. » (A1).

Certains répondent à des appels à projets en valorisant la proximité qu’ils entretiennent avec les autres membres de l’équipe, présentés comme des partenaires et non de simples *coworkers* : « parmi les trois personnes qui ont participé à la réponse à l’appel d’offres, il y a L. avec qui j’avais fait le site de l’ECW. B. qui est une graphiste en bas, qui est très sympa et que je connaissais parce qu’elle est sympa. On avait discuté de manière informelle à la machine à café » (M3).

Les *coworkers* interrogés expliquent que l’intérêt de l’ECW est le travail en collaboration et non en concurrence : « on arrive à une dizaine, je pense, au final en compétences qui peuvent s’assembler »

(M9) ; « on s'est regroupé pour ne pas être seules et d'être plus fortes à plusieurs. On avait exactement le même métier et toutes, rapidement, on s'est dit qu'on pouvait être plus fortes ensemble que l'une contre l'autre. » (F1).

Au sein des ECW, la collaboration entre les membres se développe en entraînant des interactions qui peuvent aboutir potentiellement au développement d'innovations. Aussi, en collaborant entre eux, les membres sont capables d'augmenter l'éventail des services qu'ils offrent à leurs clients par la combinaison des expertises individuelles ou par le développement de nouvelles expertises à travers des processus d'apprentissage (Lave et Wenger, 1991) : « Nous faisons différents projets en commun, autant des projets pour les clients qu'en partie nos propres projets que nous voulons développer ensemble. Il y a des projets comme l'entreprise S avec les installations photovoltaïques, ils avaient besoin de flyers avec des photos qu'ils pouvaient faire ici parce qu'il y avait un photographe, ils pouvaient aussi ici directement l'illustrer, obtenir de l'aide sur place [...], ils pouvaient se tourner vers une personne [...] qui a aidé à bien organiser et à solutionner des problèmes. » (FA1).

Notre étude montre que c'est surtout la proximité cognitive, et avant tout la co-présence de ressources cognitives complémentaires, qui provoque les dynamiques collaboratives intra ECW. En particulier, la proximité géographique reste inactivée lorsque les membres ne partagent pas de connaissances ou compétences : « je suis conseiller auprès d'une entreprise d'économie d'énergie. Ça a donc très peu de rapport avec ce que font les autres [...]. Parfois, je peux me tourner vers eux pour une question

sur le Web ou alors dans ma partie de gestion comptable, s'ils connaissent telle ou telle question mais sur le contenu de mon job, non » (M6).

Toutefois, notre analyse du fonctionnement des dynamiques collaboratives au sein des ECW met aussi en évidence la nécessité de distinguer les connaissances spécifiques des connaissances génériques. En effet, si les connaissances génériques sont partagées dans le lieu, activant ainsi la proximité géographique qui permet de générer des dynamiques collaboratives, les connaissances spécialisées, lorsqu'elles s'avèrent trop hétérogènes, ne créent, en revanche, pas de proximité cognitive capable d'activer la proximité géographique : « on est tous très spécialisés, chacun dans son domaine, c'est comme des "niches", donc, non, je n'ai pas de collaborations dans l'ECW » (M6).

La proximité organisationnelle construite principalement par l'animateur

Nos entretiens montrent que, dans certains ECW, la collaboration entre les membres ne se développe pas, malgré la proximité géographique. La proximité organisationnelle, qui permet l'activation de la proximité géographique, est surtout construite par l'animateur : « ces lieux, ils tiennent par les gens. Ce n'est pas les murs qui comptent, c'est les gens qui sont dedans. Il y a beaucoup d'ECW qui s'ouvrent où il n'y a pas d'animateurs, il n'y a personne pour faire le lien, et finalement le lieu, les lieux n'ont que peu d'intérêt » (A1) ; « Le contact humain, demander un conseil, c'est la ressource la plus importante, l'échange. Et ce malgré le fait qu'on travaille dans des domaines différents, ça procure une impulsion. J (FA2) est très important pour ça ici »

(M5). La proximité organisationnelle viendrait ainsi compenser l'absence de proximité cognitive.

Dans certains espaces, les animateurs prennent le rôle de dynamiseurs de la communauté locale en organisant des événements pour mettre les membres en relation, en offrant un support professionnel ou en organisant le réseautage entre les membres et l'environnement extérieur local : « Il y a plein de trucs. J'ai par exemple été suivre un cours de couture. C'est assez intéressant. Ça permet de nouer des relations, de rencontrer des gens » (M3) ; « c'est en cours mais on pense à des séminaires de travail avec une soirée chaque mois avec une thématique qui nous concernerait tous comme : la motivation professionnelle, des thèmes psychologiques. » (M5).

Certains acteurs interrogés soulignent aussi le rôle majeur joué par l'animateur de l'ECW pour créer des relations constructives et stimuler l'accompagnement par les pairs sans être acteur principal : « L'animatrice fait la connexion de tout le monde. Je vais lui dire "je veux mettre en place un atelier, une formation sur la prospection commerciale". Je vais lui en toucher deux mots avant de le faire. Puis elle va peut-être me dire "Parles-en à quelqu'un d'autre, il y a un autre qui est intéressé donc mettez-vous peut-être ensemble pour le faire" » (M1). Nos résultats convergent ainsi avec ceux de [Pierre et Burret \(2014a\)](#) pour qui « rassembler des entrepreneurs dans un même lieu ne suffit pas pour qu'ils échangent » et qui insistent sur « l'importance de la fonction d'animation ».

La proximité organisationnelle est d'autant plus forte que l'animateur joue le rôle de « boundary spanner » ou passeur de frontières ([Williams, 2002](#)). L'animateur est alors caractérisé par sa capacité à s'engager avec les autres et à déployer des réelles compétences relationnelles et interpersonnelles : « L (A1) connaît tout le monde. [...] tu as un centre névralgique [...] qui est lui et qui fait que ce réseau peut exister, se développer... » ; « [...] ça draine plein de gens. L (A1), c'est la tour de contrôle, il a tous les contacts. » (M8).

La mise en relation repose également sur des individus qui disposent de compétences relationnelles spécifiques qui leur font jouer le rôle de *gatekeeper* : « on a vraiment développé ce réflexe [...] problème de développement Web, je sais que L (A1) est là, à côté, j'irai le voir. Peut-être que ce n'est pas lui qui m'apportera la solution, dans 80 % des cas, ça va être ça, mais lui il va me dire "Pour ça, il faut s'adresser plutôt à tel type de..." » (M1).

L'animateur permet ainsi d'aller au-delà de la proximité géographique en créant une proximité organisationnelle facilitant les collaborations externes : « quand tu as besoin de compétences, il (A1) te dit "Attends je connais untel, on l'appelle", [...] et tu te retrouves à avoir quelqu'un au téléphone qui est à Paris ou qui est à Boston la dernière fois » (M8) ; « on travaille souvent avec J (FA2) et ça a donné des contrats. Autant sur le plan entrepreneurial que sur le plan humain, il y a cet effet énergétique » (M5)².

2. Ces exemples montrent aussi que l'animateur permet également l'activation de relations sociales.

Un lien distendu entre proximité sociale et proximité géographique

Cette forme de proximité est liée à l'encastrement des échanges économiques dans des ensembles de relations sociales. La proximité sociale, qui est présente au sein de certains ECW, facilite les échanges entre les membres : « ce qui est intéressant ici, c'est qu'en échangeant avec les autres, déjà c'est un temps de plaisir et puis on apprend plein de choses » (M1). Néanmoins, une trop grande proximité sociale risque d'être néfaste aux collaborations et à l'innovation collective si l'objectif des acteurs est uniquement de former une communauté centrée sur elle-même et de favoriser l'entre-soi : « Je ne sais pas si on a besoin d'événements extérieurs. On est un groupe qui a déjà du potentiel, on se connaît tellement bien qu'il y a cette dimension de confiance qui nous permet de parler de beaucoup de choses. Ce ne serait pas pareil de s'ouvrir à l'extérieur. » (FA2).

Sur le plan professionnel, l'encastrement social externe à l'ECW, c'est-à-dire les relations développées au cours de la trajectoire professionnelle antérieure, semble décisif, alors que l'encastrement social interne à l'ECW semble peser beaucoup moins : « Ce sont d'anciens contacts, des anciens collègues, des free-lancers et le troisième domaine où je puise mes contacts, c'est grâce à mon activité qui remonte à 20 ans dans l'*open source* où je m'occupe plus spécialement de sécurité et de développement qualité. Et là, dans chaque domaine, je connais beaucoup de gens. » (M4) ; « ce sont les mêmes gens que je connais depuis longtemps, même si je n'ai pas forcément travaillé avec eux. On est tous dans le même petit monde » (FA2). En somme, la

proximité sociale ne semble pas être nécessairement activée dans les ECW.

Une proximité institutionnelle élevée

Le fonctionnement des ECW favorise le développement d'une proximité institutionnelle. Par exemple, dans certains espaces, la sélection des nouveaux *coworkers* se fait sur la base de codes, perceptions, interprétations et valeurs partagées. Les personnes demandant à y être accueillies sont scrupuleusement scrutées par la communauté des *coworkers* en place : « c'est collectif. On a des critères et on doit bien-sûr recevoir la personne pour que chacun de nous trois puisse faire sa connaissance : une demie heure d'entretien autour d'un café et on discute après à trois. Ça se voit vite si ça va marcher ou pas. » (M5).

Tous les ECW ne sélectionnent pas les *coworkers* mais les membres de la communauté partagent souvent des valeurs : « ce genre d'espace renferme que des gens qui ont des besoins comme nous, que des indépendants qui sont ouverts à 360° à l'autre et qui savent très bien que tout peut leur apporter. Et ça c'est une philosophie, c'est un état d'esprit en fait. » (M1).

La communauté crée aussi ses propres codes et règles de conduite : « il y a un contrôle conscient quand J (FA2) me dit que je dois moins parler avec mon client quand les autres écoutent. Et inconsciemment, on retrouve, contrairement aux habitudes qu'on prend quand on travaille à la maison, on doit se préparer, se comporter, communiquer avec les autres. C'est une structure sociale de travail que les gens cherchent en venant. » (M6).

Ainsi, la gouvernance des ECW permet la création d'une confiance institutionnelle, qui garantit une proximité institutionnelle élevée.

2. Un renforcement des proximités géographique et organisée par la proximité électronique

Le développement des TIC, qui sont fortement utilisées par les membres des ECW, affecte essentiellement la proximité organisée, dans ses dimensions potentielles comme dans ses activations. Elles permettent à des individus caractérisés à la fois par des distances cognitives faibles et par un fort éloignement géographique d'entrer en interaction. Les TIC contribuent ainsi à mettre en relation des acteurs situés à de grandes distances, ou encore qui ne se sont jamais rencontrés.

L'utilisation des TIC ne se limite pas à la diffusion d'informations techniques mais sert aussi de véritable lien social pour l'ensemble de la communauté. La proximité électronique peut ainsi être interprétée comme une forme de « découplage » pour dépasser les limites de la proximité géographique car les TIC permettent une socialisation des échanges (donc une proximité sociale) sans passer par la proximité géographique : « On s'est fait un groupe Facebook de plus de deux cents personnes juste par le bouche à oreille [...], des gens qui étaient intéressés pour prendre un espace ou pour faire partie du réseau... » (F2). Elle peut aussi intervenir en activant la proximité sociale : « Le blog que j'avais avant l'ouverture de l'ECW m'a permis de me faire connaître [...], de rencontrer des gens. On s'est dit "on n'est peut-être pas tous seuls" à l'époque, et du coup, on a lancé les apéros web dans un bar. Au départ, c'est parti d'un tweet. À l'époque, il y avait Twitter qui marchait vraiment. Du coup, les gens étaient abonnés, ils me suivaient. » (A1).

Par ailleurs, les ECW peuvent favoriser les dynamiques collaboratives entre leurs membres et des partenaires externes grâce à l'utilisation des TIC, notamment pour la communication à distance. Ce phénomène d'ubiquité est particulièrement important pour les membres des ECW situés dans des villes petites ou moyennes. L'usage des TIC permet de convoquer une proximité électronique dans un ECW : « on cherchait quelque chose de particulier, on voulait une approche technologique qu'on n'avait pas spécialement dans l'immédiat auprès des *coworkers*, du coup on est passé par des annonces de plateformes de free-lance sur Internet. Et on a trouvé quelqu'un qui est sur Lille. Hyper sympa, on ne l'a jamais vu en vrai, on n'a fait que du Skype avec lui. Ça a marché. » (M7).

Néanmoins, cette proximité doit être activée par une proximité organisationnelle pour favoriser les collaborations externes. En particulier, le rôle de l'animateur (« boundary spanner ») est très important dans la mise en relation des membres de l'ECW avec des partenaires externes, qu'ils n'ont jamais rencontrés ou qui sont situés à de grandes distances. Ainsi, l'absence de proximité géographique dans le cas des relations entre les membres des ECW et des partenaires externes peut être palliée par des proximités électronique, organisationnelle et institutionnelle élevées. En outre, la proximité électronique accroît la proximité organisée, notamment dans sa dimension sociale grâce au rôle de lien social pour la communauté : « on a mis en place un outil en ligne, Slack, qui permet aux adhérents d'échanger entre eux. Ça fonctionne. Ce qui est drôle c'est que chaque semaine à peu près, je reçois une espèce de compte rendu de Slack qui me donne la proportion de

messages privés et de messages publics postés. Et je trouve que la partie privée est bien utilisée ! Ça signifie qu'il y a beaucoup d'échanges entre membres » (A1).

3. Importance de la proximité d'opportunité pour la collaboration et l'innovation collective

Les proximités sont convoquées en fonction des besoins, des objectifs et des projets (Horvath et Dechamp, 2016). Certains *coworkers* insistent sur les difficultés de développer des collaborations interorganisationnelles entre les membres au sein des ECW : « Il faudrait revenir sur l'image de dynamique, de partage que les gens attendent en rejoignant un ECW, le réseautage, l'ouverture, les opportunités, etc. C'est simplement une nouvelle façon de travailler, les uns à côté des autres. Un bureau partagé ouvert, pas plus. C'est juste une manière de se rapprocher, [...] pour ne pas travailler tout seul... » (M6).

Ainsi, l'émergence des collaborations et des idées nouvelles qui peuvent en résulter nécessite souvent une forme de proximité supplémentaire, une proximité d'opportunité : « [...] être connu dans un endroit [...] qui a tendance à concentrer, en tout cas en rayon local, les besoins, les événements, etc. Ça apporte aussi naturellement des opportunités. » (M7). En effet, selon les acteurs interrogés, l'émergence de collaborations et d'innovations relève souvent d'une rencontre fortuite, comme l'illustre l'exemple suivant : « Au bout de quelques semaines, j'ai réalisé que mon voisin de bureau possédait les compétences en développement informatique dont j'avais besoin pour faire avancer mon projet de boîte » (M8). La collaboration est aussi une question de

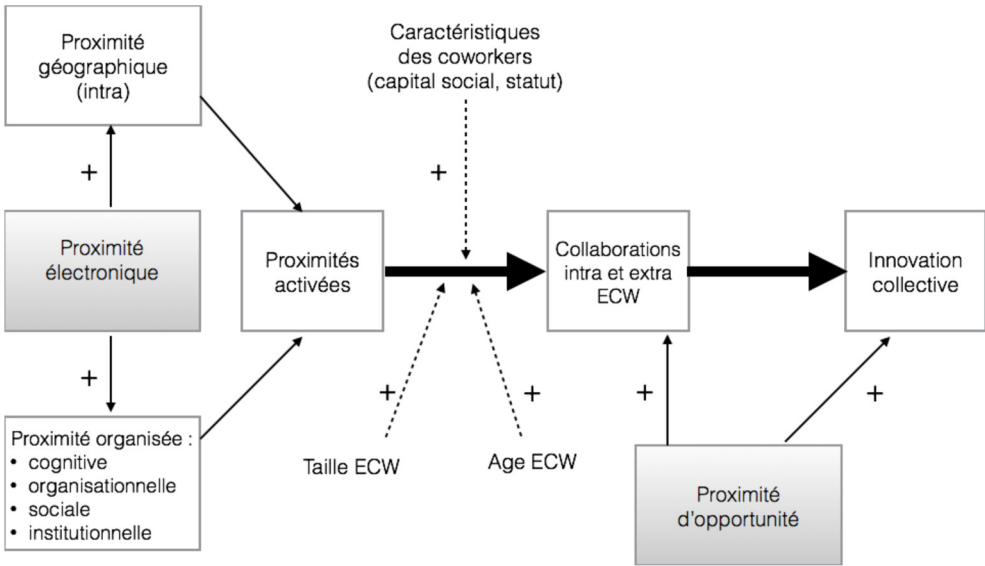
temporalité, elle peut résulter d'une rencontre fortuite ou d'un besoin ponctuel. De surcroît, il ne faut pas négliger le fait que plus on partage une proximité sociale forte plus les chances de rencontre sont élevées.

4. Rôle modérateur des caractéristiques de l'ECW et du *coworker*

Notre étude met en évidence plusieurs variables qui semblent jouer un rôle modérateur dans les relations entre proximités et collaborations entre les membres. Premièrement, la taille et l'âge de l'ECW pourraient influencer positivement les dynamiques collaboratives. En effet, les collaborations interorganisationnelles décrites par les acteurs apparaissent d'autant plus fréquentes que l'ECW existe depuis plusieurs années et qu'il possède un grand nombre de membres. Deuxièmement, les caractéristiques individuelles des *coworkers* semblent influencer sur les dynamiques collaboratives. Plus précisément, l'émergence de collaborations dépend du capital social et du statut organisationnel des membres de l'ECW. Les *coworkers* ayant un capital social important (réseau étendu de relations professionnelles extra ECW, clients fidèles) sont moins susceptibles que les autres de participer aux dynamiques collaboratives car ils n'en éprouvent pas le besoin pour leur activité professionnelle. De même, les salariés et les travailleurs indépendants dont l'activité est réalisée pour une entreprise située à l'extérieur de l'ECW sont moins impliqués que les autres (professionnels en freelance au sens strict, entrepreneurs ou petites entreprises) dans les dynamiques collaboratives.

La figure 1 synthétise nos résultats au travers des différentes dimensions de la

Figure 1 – Proximités, collaborations et innovation collective dans les ECW



proximité. Elle permet également de distinguer les proximités convoquées (potentielles et pas forcément mobilisées) et les proximités activées au sein des ECW. Au sein d'un ECW, la proximité géographique est convoquée puisque les membres travaillent les uns à côté des autres. Toutefois, la proximité géographique n'est pas nécessairement mobilisée et elle n'est pas une condition *sine qua non* à la collaboration. Les différentes formes de proximité organisée permettent une activation des proximités pour que celles-ci génèrent des collaborations entre les membres (intra) et avec des partenaires situés à l'extérieur de l'ECW (extra). La proximité électronique est également convoquée dans un ECW car les membres sont fortement équipés en TIC. En permettant les communications informelles (au sens plus proche de la communication orale: forums, chats, e-mails) et riches (association de l'image, de l'écrit et de

l'oral), les TIC facilitent le partage des connaissances et les échanges nécessaires à la collaboration et augmentent donc l'effet des proximités géographique et organisée. Les caractéristiques individuelles des *coworkers* (capital social et statut professionnel) ainsi que l'âge et la taille des ECW jouent aussi un rôle d'accélérateur dans les dynamiques collaboratives. Enfin, les collaborations et l'innovation collective qui peut en résulter dépendent souvent d'une proximité d'opportunité. En effet, les dynamiques collaboratives ne sont pas prédéfinies et peuvent nécessiter une proximité d'opportunité pour émerger. Les différentes proximités sont ainsi convoquées en fonction des besoins et des projets des acteurs.

CONCLUSION

Notre article apporte une contribution empirique au courant de recherche sur

l'économie des proximités (Gomez *et al.*, 2011). En précisant la façon dont se nouent des collaborations au sein des ECW, il montre comment s'imbriquent les différentes formes de proximité pour donner lieu à des collaborations interorganisationnelles et de l'innovation collective. Au-delà du rôle central que jouent ici les proximités cognitive (collaboration intra) et organisationnelle (collaboration intra et extra), l'étude montre qu'elles se transforment en collaborations et innovations d'autant plus facilement qu'il existe une proximité d'opportunité. Les résultats suggèrent également l'intérêt qu'il y a à distinguer deux formes de proximité cognitive : celle fondée sur le partage de connaissances génériques, qui semble effectivement déterminante dans le développement des collaborations entre les acteurs, et celle fondée sur les connaissances spécifiques. Ainsi, notre contribution renforce les recherches émergentes sur le *coworking*, qui tendent à montrer que la proximité géographique ne suffit pas à expliquer les dynamiques interactionnelles que stimulent ces espaces collectifs (Pierre et Burret, 2014b). Nos résultats confirment aussi l'ambivalence de la proximité géographique déjà mise en évidence dans la littérature sur les clusters (Suire et Vicente, 2008).

Bien entendu, notre étude étant basée sur un nombre réduit d'entretiens au sein d'ECW, sa portée généralisatrice est limitée. Néanmoins, ses implications managériales sont importantes. D'abord, notre analyse du rôle des proximités au sein des ECW apporte de

nouveaux éléments pour la compréhension du management et de la gouvernance de ces espaces de travail. Les résultats incitent les fondateurs et dirigeants d'ECW à prendre la mesure du rôle majeur de l'animateur de l'espace pour initier les démarches collaboratives. En l'absence de proximité cognitive, sociale ou institutionnelle, une proximité organisationnelle peut être créée grâce à un animateur ayant des compétences de coordination et un réseau de relations très étendu lui permettant de jouer les rôles de « gatekeeper » et « boundary spanner ». L'étude met aussi en évidence un résultat très utile pour les entrepreneurs qui s'interrogent sur l'opportunité de s'installer dans un ECW dans une ville petite et moyenne : des collaborations interorganisationnelles sont aussi possibles dans ces lieux situés en dehors des métropoles, malgré leur périphéricité et leur modeste taille démographique. L'étude soulève aussi différentes questions qui constituent autant de pistes à explorer dans des recherches futures. Il serait intéressant de savoir si le mode de gouvernance, privé ou public, a un impact sur les dynamiques interorganisationnelles collaboratives et les types de communautés associés aux différents types d'espaces. En particulier, il serait intéressant de comparer la nature des proximités qui existent avec des structures d'accompagnement comme les pôles de compétitivité, technopôles, incubateurs, etc. dans les différents types d'ECW.

BIBLIOGRAPHIE

- Amabile T. (1998). "How to kill creativity", *Harvard Business Review*, vol. 76, n° 5, p. 76-87.
- Blein A. (2016). « Le coworking, un espace pour les transactions horsmarché : La valorisation des réseaux sociaux pour travailleurs indépendants », *Réseaux*, vol. 196, n° 2, p. 147-176.

- Boschma R. (2005). "Proximity and innovation: A critical assessment", *Regional Studies*, vol. 39, p. 61-74.
- Boschma R. et Frenken K. (2010). "The spatial evolution of innovation networks. A proximity perspective", *The Handbook of Evolutionary Economic Geography*, R. Boschma et R. Martin (eds.), Edward Elgar, Cheltenham, p. 120-135.
- Bouba-Olga O. et Grossetti M. (2008). « Socio-économie de proximité », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, vol. 3, p. 311-328.
- Bouba-Olga O., Grossetti M. et Ferru M. (2014). "How I met my partner: Reconsidering proximities", *Regional Development and Proximity Relations*, A. Torre et F. Wallet (Eds), Edward Elgar, p. 223-239.
- Capdevila I. (2015). "Co-working spaces and the localised dynamics of innovation in Barcelona", *International Journal of Innovation Management*, vol. 19, n° 3.
- Deskmag (2017). *Global Coworking Survey 2017*, <http://www.deskmag.com/en/background-of-the-2017-global-coworking-survey> (consulté le 7 mai 2018).
- Emin S. et Sagot-Duvauroux D. (2016). « L'émergence de dynamiques coopératives: l'exemple d'un réseau d'entreprises créatives co-localisées. Une approche par l'économie des proximités », *Géographie Economie Société*, vol. 18, n° 4, p. 525-550.
- Fabbri J. (2016). « Les espaces de coworking : ni tiers-lieux, ni incubateurs, ni Fab Labs », *Entreprendre & Innover*, vol. 31, n° 4, p. 8-16.
- Fabbri J. et Charue-Duboc F. (2016). « Les espaces de coworking : nouveaux intermédiaires de l'innovation ouverte ? », *Revue française de gestion*, vol. 42, n° 254, p. 163-180.
- Gilly J.P. et Torre A. (2000). *Dynamiques de Proximité*, L'Harmattan, Paris.
- Girin J. (1989). « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », *Communication à la journée d'étude la recherche action en action et en question*, AFCET, collège de systémique, École centrale de Paris.
- Giuliani E. et Bell M. (2005). "The micro-determinants of meso-level learning and innovation: Evidence from a Chilean wine cluster", *Research Policy*, n° 34, p. 47-68.
- Gomez P., Rousseau A. et Vandangeon Derumez I. (2011). « Distance et proximité : Esquisse d'une problématique pour les organisations », *Revue française de gestion*, vol. 37, n° 213, p. 13-23.
- Granovetter M. (1995). "The economic sociology of firms and entrepreneurs", *The Economic Sociology of Immigration*, A. Portes (Ed.), Russell Sage Foundation, New York, p. 128-165.
- Horvath I. et Dechamp G., (2016). « Quand les pouvoirs publics favorisent la proximité pour stimuler la créativité du territoire », *Gestion et Management Public*, vol. 4, n° 4, p. 139-155.
- Ketchen D.J, Ireland R.D. et Snow C.C. (2007). "Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 1, n° 3-4, p. 371-385.

- Kirat T. et Lung Y. (1999). "Innovation and proximity territories as loci of collective learning processes", *European Urban and Regional Studies*, vol. 6, n° 1, p. 27-38.
- Lave J. et Wenger E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*, University of Cambridge Press.
- Loilier T. (2010). « Innovation et territoire. Le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 200, p. 15-35.
- Miles M.B. et Huberman A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, De Boeck.
- Moriset B. (2016). « Inventer les nouveaux lieux de la ville créative : les espaces de coworking », *Territoire en mouvement, Revue de géographie et aménagement*. [En ligne].
- Nooteboom B. (2000). *Learning and Innovation in Organizations and Economies*, Oxford University Press.
- Parrino L. (2013). "Coworking: Assessing the role of proximity in knowledge exchange", *Knowledge Management Research & Practice*, August, p. 1-11.
- Pecqueur B. et Zimmermann J.B. (2004). *Économie de proximités*, Hermès, Paris.
- Pierre X. et Burret A. (2014a). « L'apport des espaces de travail collaboratif dans le domaine de l'accompagnement des entrepreneurs : l'animation de réseaux de pairs », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 13, n° 1, p. 51-73.
- Pierre X. et Burret A. (2014b). « animateur d'espace de coworking, un nouveau métier ? », *Entreprendre & Innover*, vol. 23, n° 4, p. 20-30.
- Rallet A. et Torre A., (2004). « Proximité et localisation », *Économie rurale*, vol. 280, n° 1, p. 25-41.
- Suire R. et Vicente, J. (2008). « Théorie économique des clusters et management des réseaux d'entreprises innovantes », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 184, p. 119-136. doi:10.3166/rfg.184.119-136.
- Torre A. (2009). « Retour sur la notion de proximité géographique », *Géographie, économie, société*, vol. 11, n° 1, p. 63-75.
- Torre A. (2014). « Relations de proximité et comportements d'innovation des entreprises des clusters: le cas du cluster de l'optique en Ile-de-France », *Revue française de gestion*, vol. 40, n° 242, p. 49-80.
- Trupia D.V. (2016) « Produire un espace hybride de coopération. Une enquête ethnographique sur La Cantine », *Réseaux*, n° 196, p. 111-145.
- Williams P. (2002). "The competent boundary spanner", *Public Administration*, vol. 80, p. 103-124.