HAL
open science

L'émergence du coworking dans l'offre d'immobilier d'entreprise en Ile-de-France : un service relationnel coproduit par ses utilisateurs

Alexandre Blein

To cite this version:

Alexandre Blein. L'émergence du coworking dans l'offre d'immobilier d'entreprise en Ile-de-France : un service relationnel coproduit par ses utilisateurs. Architecture, aménagement de l'espace. Université Paris-Est, 2017. Français. NNT : 2017PESC1039 . tel-01786906

HAL Id: tel-01786906

https://pastel.hal.science/tel-01786906v1

Submitted on 7 May 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université Paris-Est, Ecole doctorale Ville, Transports et Territoires

Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés

Thèse de doctorat en aménagement de l'espace et urbanisme

L'émergence du coworking dans l'offre d'immobilier d'entreprise en Ile-de-France

Un service relationnel coproduit par ses utilisateurs

Alexandre Blein

Thèse dirigée par Antoine Picon et encadrée par Elsa Vivant

Soutenue publiquement à l'Ecole des Ponts ParisTech le 21 novembre 2017

Membres du jury :

David Cocheton, Directeur Adjoint, SEM Plaine Commune Développement (Invité)
Didier Paris, Professeur des Universités, Université Lille 1
Antoine Picon, Directeur de recherche à l'Ecole des Ponts ParisTech
Raphael Suire, Professeur des Universités, Université de Nantes (Rapporteur)
Pierre Veltz, Professeur émérite à l'Ecole des Ponts ParisTech
Elsa Vivant, Maître de conférences, Université Paris-Est
Sharon Zukin, Professor, Brooklyn College, City University of New York (Rapporteur)

Résumé

Les espaces de coworking sont des espaces de travail partagés par des individus de plusieurs organisations au sein d'un espace ouvert. Cette thèse analyse le développement d'un marché du coworking en Ile-de-France au regard des modalités de réalisation du travail dans ces espaces. Le rôle de la proximité physique dans le développement de pratiques collaboratives y est observé dans un espace de coworking parisien. L'étude des croisements entre échanges marchands et non-marchands permet de montrer que les effets de réciprocité contribuent à renforcer les liens entre coworkers. Les espaces peuvent faciliter les projets entrepreneuriaux par un apprentissage entre pairs et l'accès à des ressources communes au sein de l'espace. Cela nécessite cependant que les gestionnaires de coworking organisent la collaboration et la rendent visible. Ils font du coworking une nouvelle forme de service immobilier qui articule espace physique et service informel de mise en relation des travailleurs. La valeur des espaces de coworking est alors coproduite par les utilisateurs. Cette thèse resitue également le développement du coworking en Ile-de-France par rapport à un ensemble de politiques publiques. Les collectivités territoriales ont contribué à structurer le marché avant que des promoteurs immobiliers n'opèrent un changement d'échelle dans la notion-même de coworking. L'opérateur de coworking devient un intermédiaire permettant de mutualiser la demande de bureaux des petites entreprises en zone métropolitaine, et est amené à prendre une place au sein de la chaîne de valeur de l'immobilier.

Mots-clé : coworking, proximité, industries créatives, économie collaborative, immobilier d'entreprise, Paris

Abstract

Coworking spaces are flexible workspaces shared by individuals from different organizations in an open-plan space. This thesis analyses the development of a coworking market in the Greater Paris region in light of the working arrangements in those spaces. The role of proximity in collaboration is observed in a Parisian coworking space. The overlap between commercial and non-commercial exchanges shows that reciprocity contributes to reinforcing ties between coworkers. Coworking spaces can encourage entrepreneurial projects through peer learning and the access to resources in the space. However, this requires the work of coworking managers who are key in organizing collaboration and making it visible. They are thus creating a new form of real estate service that ties physical space to an informal networking service between coworkers. The value in coworking spaces is therefore coproduced by its users. This research also shows that the development of coworking in Greater Paris was first structured by local public policies, and that real estate developers are now scaling up the idea of coworking. Coworking space operators are becoming intermediaries enabling small companies to share their offices in metropolitan regions, thus positioning themselves in the corporate real estate value chain.

Keywords : coworking, proximity creative industries, sharing economy, corporate real estate, Paris

Remerciements

Je souhaite tout d'abord remercier Elsa Vivant avec qui je travaille depuis bientôt 6 ans, et qui m'encourage à aller au bout de mes interrogations. La disponibilité qu'elle a eue pour échanger avec moi sur des questions pouvant sembler futiles et ses commentaires bienveillants m'ont incité à persévérer dans cet apprentissage du métier de chercheur.
Je remercie également Antoine Picon qui a dirigé cette thèse, dont les conseils précieux m'ont permis de surmonter certaines incertitudes, et je l'espère de prendre du recul par rapport aux grandes questions.
David Cocheton a suivi cette thèse au sein de la SEM Plaine Commune Développement, et je le remercie pour son accompagnement et le regard toujours pertinent d'aménageur qu'il a su porter sur mon travail.
Je remercie les membres du jury Didier Paris, Raphael Suire, Pierre Veltz, et Sharon Zukin, d'avoir accepté de lire et évaluer cette thèse.

Je souhaite également remercier tous ceux qui ont participé à la lourde tâche de la relecture : Hélène, Stève, Antoine, Morgan, Rémi, Sébastien, Laura. Vos corrections et suggestions à différents stades d'avancement du manuscrit m'ont été d'une grande aide. Les discussions avec les membres du laboratoire au sein des axes de recherche Economie politique de la production numérique et Infrastructures numériques ont beaucoup aidé à la structuration de ma pensée par des présentations et lectures stimulantes. Je pense en particulier à Ludovic et Felix, ainsi qu'à Dilara avec qui nous partagions un objet d'étude. Malgré nos approches différentes, nous avons confirmé que la collaboration au sein d'un laboratoire pluridisciplinaire est toujours bénéfique.

Les chercheurs du laboratoire m'ont donné des opportunités de présenter des versions intermédiaires de mon travail, et je suis très reconnaissant pour les nombreuses remarques pertinentes qui ont permis d'améliorer cette thèse. Je tiens à remercier Patrice Flichy qui a su par ses conseils dès la première année de ma thèse orienter des idées encore floues, et m'a encouragé dans l'écriture d'un article. La création du Research Group on Collaborative Spaces m'a également permis de trouver un lieu de discussion autour d'un champ émergent et je souhaite remercier les membres que j'y ai croisé pour les échanges que nous avons pu avoir sur l'avancée de mes recherches.

Une thèse ne se termine pas sans un soutien logistique efficace, et pour cela je remercie Nathalie, Valérie et Virginia dont les connaissances des arcanes des contrats de collaboration et l'efficacité m'ont toujours permis de satisfaire aux besoins pratiques du terrain.

Les doctorants actuels et passés du LATTS ont su par leur enthousiasme transformer une expérience parfois solitaire en travail collectif. L'ambiance de travail y a été particulièrement bénéfique, et je réserve une pensée pour tous ceux avec qui j'ai partagé un moment le bureau : Zélia, Rina, Lise, Aude ; Florent et Elise qui ont supporté les derniers moments de cette rédaction, dans une ambiance monacale et une émulation intellectuelle de tous les instants.
Mes assidus partenaires de course Alice, Servane, Corinne, Paul, Laetitia, Jonathan et Guilhem m'ont aussi permis de garder le corps alerte et l'esprit souple !

Cette thèse a bénéficié d'un lien privilégié avec le milieu de l'aménagement opérationnel. Je remercie Catherine Léger de m'avoir fait confiance dans l'exercice d'une thèse qui ne constitue pas le travail usuel d'un aménageur. J'espère avoir pu contribuer à la réflexion d'une pratique professionnelle en perpétuelle évolution. Je remercie aussi l'ensemble des personnes que j'ai côtoyé à la SEM, qui ont toujours su insuffler une ambiance de travail agréable au sein de l'entreprise, tout en restant disponible pour répondre aux questions.
Un grand merci également à tous ceux que j'ai croisé dans mes recherches, qu'ils aient accepté de se prêter à l'exercice de l'entretien ou partagé leurs soucis, idées et rêves le temps d'un déjeuner, j'espère avoir pu retranscrire leur vision du monde avec justesse.

Je remercie mes amis Phil, Ed, Wassyl et Giaime qui m'ont aidé à faire face aux difficultés.
La présence de mes parents et grands-parents a été précieuse, et j'ai toujours trouvé chez eux des moments d'apaisement autour d'une table remplie.
Léontine, ta présence quotidienne et tes encouragements malgré les multiples relectures d'idées douteuses ont su rendre l'exercice de cette thèse plus léger voire enthousiasmant.

Table des matières

Introduction générale **17**

1. Le coworking, lieu d'observation des pratiques des travailleurs créatifs 20

1.1. Origine et définition du coworking 20

1.2. Des espaces occupés par les industries créatives 21

2. Le coworking comme lieu d'appariement entre travailleurs 23

2.1. Le rôle de la proximité dans les activités économiques 23

2.2. De nouvelles pratiques pour un travail fragmenté 25

2.3. Un champ de recherche émergent sur le coworking 27

3. Questions de recherche 31

4. Plan de la thèse 32

Chapitre 1 : Un dispositif d'enquête à plusieurs échelles **35**

1. Etudier le coworking 36

1.1. Le contexte du financement CIFRE 36

1.1.1. Qu'est-ce qu'une thèse CIFRE ? 36

1.1.2. Les enjeux méthodologiques d'un financement CIFRE 38

1.2. Le choix d'une échelle d'analyse pertinente 42

1.2.1. L'échelle de la « communauté » 43

1.2.2. La monographie longue d'un espace de coworking 46

1.2.3. Une double approche en ligne et hors ligne 48

1.2.4. Une interrogation sur le lien entre aménagement urbain et développement économique 50

2. Méthodologies 51

2.1. Une exploration des premiers espaces de coworking parisiens 51

2.1.1. Le choix d'un terrain ethnographique 51

2.1.2. Les quartiers du nord-est parisien, territoires d'implantation du coworking 54

2.1.3. Un aperçu de Mutinerie 57

2.2. L'observation au long cours des espaces de coworking 59

2.2.1. Une observation participante à Mutinerie 59

2.2.2. Des observations dans plusieurs espaces 65

2.3. Des sources complémentaires à l'observation des espaces 69

2.3.1. Une observation du travail des gestionnaires 70

2.3.2. L'analyse des médias sociaux 2.0 71

2.3.3. Des trajectoires professionnelles retracées par les entretiens 72
2.4. Un marché du coworking en émergence 75
2.4.1. Une base de données des espaces de coworking 75
2.4.2. Des opérations d'aménagement intégrant du coworking 77
2.4.3. L'analyse des sources documentaires 78

Chapitre 2 : Solitudes professionnelles 83

1. Trajectoires 85
1.1. Le bureau partagé pour créatifs indépendants 85
1.2. Le réseau d'entrepreneurs 88
1.3. Le projet entrepreneurial de reconversion 89
2. Solitudes 94
2.1. Un conte de la solitude 94
2.1.1. La solitude du travailleur indépendant 95
2.1.2. Le coworking comme club 97
2.2. Un travail des gestionnaires pour favoriser la mise en réseau 99
2.2.1. Un espace de travail « comme à la maison » 99
2.2.2. Rendre l'espace collaboratif, « un boulot à temps plein » 102
3. Nomadismes 106
3.1. « Travailler à Bali pendant 3 semaines », une forme de nomadisme 108
3.2. Les limites au nomadisme 110
3.3. Un travail de « *community managers* » pour recréer du lien 111
3.3.1. Une analyse des contenus 113
3.3.2. Une analyse des interactions 115
4. Evènements 121
4.1. Des évènements réguliers pour fédérer les coworkers 122
4.2. La co-construction des évènements comme outil d'engagement 125
4.3. Une « évènementialisation » en ligne 126

Chapitre 3 : Du contact au contrat 131

1. L'espace comme intermédiaire des échanges 133
1.1. Trajectoires idéal-typiques du coworker 134
1.2. La transmission des informations 136
1.3. La circulation des réputations 139
1.4. L'espace comme intermédiaire de confiance 140

2. La valorisation économique des échanges 143
2.1. Une typologie des collaborations 143
2.2. Une valorisation marchande des liens sociaux 146
2.2.1. Des contacts professionnels au sein de l'espace 146
2.2.2. Entretenir des liens marchands 151
2.3. Des échanges hors de la sphère marchande 152
3. Des modèles d'organisation du travail en réseau 158
3.1. Les avantages de l'organisation en réseau 158
3.2. La coordination d'un groupe dans un espace de coworking 161

Chapitre 4 : La marchandisation de l'accès aux réseaux professionnels .. 167
1. La création d'une demande 169
1.1. La vente de l'espace physique 171
1.1.1. Un gestionnaire engagé dans une relation de service 172
1.1.2. Une dénégation du rapport commercial 175
1.2. Une nouvelle clientèle dans les évènements et les formations 179
1.2.1. Des évènements gratuits pour attirer la clientèle 179
1.2.2. De la vente croisée par des formations 180
1.3. Une communication de marque portée par la clientèle 182
1.3.1. Le départ des coworkers 182
1.3.2. Le marketing des utilisateurs 185
1.3.3. La mobilisation des fans à des fins publicitaires 188
1.4. Le rôle des médias comme intermédiaire de diffusion 192
2. Entre marché et mouvement 196
2.1. Un marché se structurant en « coopétition » 196
2.1.1. Des initiatives collaboratives peu suivies 197
2.1.2. Le repositionnement des acteurs face à la concurrence 205
2.1.3. Les évolutions stratégiques du modèle économique de Mutinerie 206
2.2. Trois stratégies entre produit immobilier et service marchand 211
2.2.1. Une stratégie d'expansion immobilière des espaces 211
2.2.2. Une stratégie de diversification de l'offre de services 213
2.2.3. Une stratégie d'intermédiation 217
2.3. Un modèle des stratégies des gestionnaires 222

Chapitre 5 : Du soutien à l'innovation au soutien à l'immobilier innovant 229

1. La Cantine, moteur d'une action publique sur le coworking 230

1.1. Historique de Silicon Sentier 230

1.1.1. Une association spécialisée dans l'animation de réseaux d'entreprises 230

1.1.2. La naissance du projet de la Cantine 232

1.2. Une diffusion du modèle de la Cantine 236

1.2.1. Un transfert de compétences au réseau des Cantines 236

1.2.2. La transformation en entreprise 238

2. Le soutien aux acteurs du coworking comme politique de développement économique 242

2.1. Des dispositifs de soutien direct par les subventions 242

2.1.1. La coordination d'un appel à projets régional par La Fonderie 242

2.1.2. L'émergence de la notion de « tiers-lieu » dans l'action publique 245

2.1.3. « Apprivoiser » les espaces de coworking, un appel à manifestations d'intérêt de la Mairie de Paris 248

2.2. Des dispositifs de soutien indirect au secteur du coworking 250

2.2.1. Une « évangélisation » par les Coworking Tours 250

2.2.2. Les études de la Caisse des Dépôts 253

2.3. Une politique d'investissement de la Caisse des Dépôts 256

2.3.1. La création de la filiale Stop & Work 257

2.3.2. Le soutien aux petites entreprises du coworking 257

2.4. French Tech, une tentative d'organisation de l'écosystème numérique 259

2.4.1. La volonté d'une candidature French Tech à Plaine Commune 259

2.4.2. Un désengagement progressif des acteurs privés 261

3. Le soutien à l'immobilier innovant à Paris 264

3.1. Vital'quartier, un dispositif facilitant l'émergence d'espaces de coworking 264

3.2. Réinventer Paris, une certaine vision de l'innovation 266

3.2.1. Le soutien à l'immobilier innovant 266

3.2.2. Le travailleur flexible et connecté, symbole de l'immobilier innovant 267

3.2.3. L'émergence de la figure de l'opérateur de coworking 270

Chapitre 6 : L'intégration du coworking dans l'offre d'immobilier d'entreprise 275

1. La transformation du coworking en service immobilier 277

1.1. Du bail au service immobilier 277

1.2. L'entrée de l'opérateur dans la chaine de valeur de l'aménagement urbain .. 279
2. La diversification des stratégies des opérateurs 282
2.1. Remonter la chaîne de valeur pour pérenniser une activité 282
2.2. Changer d'échelle dans la rénovation de bâtiments 285
2.2.1. Un opérateur de services de gestion pour l'immobilier d'entreprise 286
2.2.2. Une remontée de la chaîne de valeur pour devenir propriétaire 287
3. La stratégie incertaine d'un promoteur se positionnant sur l'immobilier innovant 291
3.1. Brémond, un groupe immobilier familial 291
3.2. L'installation du « 6b » à Saint-Denis 294
3.2.1. L'arrivée de créatifs au cœur de la friche 295
3.2.2. La valorisation des artistes dans le projet immobilier 296
3.2.3. L'avenir du 6b 301
3.3. La Minoterie, une tentative d'immobilier tertiaire alternatif 303
3.3.1. Le rachat de la Minoterie 304
3.3.2. Le montage d'un projet collaboratif 307
3.3.3. L'abandon du projet 312
4. Une offre de coworking chez les promoteurs immobiliers 314
4.1. Nexity, entre intégration de la filière et diversification de l'activité 314
4.1.1. Une visite de Blue Office 316
4.1.2. Des espaces de coworking pour la grande entreprise 319
4.1.3. Le Blue Office de Saint-Ouen, une stratégie plus intégrée 324
4.2. Bouygues Immobilier, l'invention d'un nouveau service 328
4.2.1. La naissance d'une relation de service 328
4.2.2. Un service immobilier ciblant les petites entreprises 332
4.2.3. Une revalorisation des biens immobiliers 333
4.2.4. La place de Nextdoor dans la chaîne de valeur 335
4.3. Icade, une tentative de diversification de la clientèle 337
4.3.1. Un parcours résidentiel s'ouvrant à de nouvelles entreprises 338
4.3.2. Une modernisation de l'image du parc Icade 339
4.4. Une évolution du modèle vers la gestion hôtelière 342

Conclusion générale 347

Gérer la collaboration, un travail producteur de valeur 347
L'émergence d'un nouveau service immobilier 349

Perspectives de recherche 351
Des plateformes entre modèles coopératifs et mise en réseau numérique 351
Les transformations du capitalisme immobilier 352

Sources documentaires 356
Bibliographie 358

Annexe 1 : Liste des entretiens 377
Annexe 2 : Fonctionnement de Facebook 380
Annexe 3 : Liste des espaces visités 384

Liste des figures

Figure 1 : Plaine Commune, un établissement public territorial au nord du Grand Paris (source : APUR). 37
Figure 2 : Schéma des acteurs en lien avec la SEM Plaine Commune Développement (source : auteur) 40
Figure 3 : Espaces de coworking créés avant 2013 ; certaines des visites ont été réalisées après 2013 (source : auteur, réalisation sur QGIS) 52
Figure 4 : Concentrations d'espaces de coworking dans Paris en 2016 (source : auteur, réalisé sur QGIS avec un fonds Openstreetmap) 55
Figure 5 : Le « bar » dans l'entrée-café de Mutinerie, qui constitue aussi l'accueil de l'espace. On peut noter la présence de Club Mate, la boisson énergétique préférée des développeurs berlinois (source : auteur) 58
Figure 6 : Espace de travail principal de Mutinerie : zone « bibliothèque » derrière la l'estrade et entrée d'une « call-box » (source : auteur) 58
Figure 7: Espace de travail principal de Mutinerie : zone « garage ». Une salle de réunion est cachée derrière le rideau jaune épais (source : auteur) 58
Figure 8 : Plan de Mutinerie (source : auteur, adapté à partir de plans de Mutinerie disponibles sur le site internet). Les trois zones de la salle de travail sont séparées par des rideaux ou des poteaux qui les isolent visuellement tout en gardant une unité de l'espace. Le bureau fermé et la salle de réunion attenante sont séparées par des vitres transparentes. 59
Figure 9: Espaces de coworking visités parmi l'ensemble des espaces créés jusqu'en 2016 (source : auteur, réalisation sur QGIS) 66
Figure 10 : Photos de la décoration sur les murs de Huckletree Clerkenwell, incluant des « citations inspirationnelles », et des photos au format polaroid qui rappellent les photos de profil des réseaux sociaux, source : Huckletree 107
Figure 11: Répartition du contenu des posts du groupe Facebook « Mutinerie » en novembre 2014 113
Figure 12: Répartition du contenu des posts du groupe Facebook « Mutinerie » en mai 2015 114
Figure 13 : Tableau d'analyse des interactions sur les posts du mois de novembre 2014 et mai 2015, Source : données du groupe Facebook 117
Figure 14 : Capture d'écran de l'annonce du « coup de foin », proposant aux coworkers de venir contribuer aux travaux à l'espace rural de Mutinerie, dans l'esprit de « co-construction » mis en avant par Mutinerie. Lancé par un des fondateurs de Mutinerie, celle-ci débouche sur un ensemble de commentaires trop longs pour être retranscrits en intégralité, où les renseignements pratiques sur le voyage se mêlent aux blagues diverses et aux discussions sur les activités proposées (source : Facebook, modification auteur) 120
Figure 15: Capture d'écran de l'annonce de l'arrivée de Clément faite par un des gestionnaires, celui-ci ayant pris l'habitude d'amener des viennoiseries pour tous. La vie quotidienne animée par les coworkers est relayée en ligne à travers des photos prises par les gestionnaires, qui soulignent une vie sociale agréable dans l'espace, construite grâce à la participation des coworkers. 127
Figure 16: Schéma de la participation indirecte avec un acteur extérieur à Mutinerie (source : auteur). A est le lien entre B et C, il leur donne une information qu'ils peuvent alors concrétiser par un échange marchand. 145
Figure 17 : Schéma de la co-traitance indirecte avec un acteur extérieur à Mutinerie (source : auteur). A transmet une information à B et C, puis se fait rémunérer en pourcentage du contrat conclus entre B et C. 146
Figure 18: Post d'une coworkeuse avec mise en relation par un membre de l'équipe Mutinerie. On peut noter que la personne qui a été taggée est une ancienne coworkeuse qui est retournée travailler depuis son domicile, le prix de l'abonnement étant trop cher pour elle. 149
Figure 19 : Proposition d'emploi pour un développeur web et mobile, avec description du projet dans ses grandes lignes 150
Figure 20: Le renforcement d'une relation marchande par une participation indirecte 151
Figure 21 : Capture d'un post sur le groupe Facebook de Mutinerie concernant un jeu proposé par Publimax, à tester par les coworkers 157

Figure 22 : Entrée de Draft, espace de coworking et de fabrication (source : auteur) ; Deux coworkers travaillent en terrasse sur le parvis de la Halle Pajol, tandis que l'on en distingue d'autres derrière la vitre ; Entrée de l'espace de coworking Mutinerie (source : Challenges)..... 172
Figure 23 : Entrée-café de Mutinerie avec ses chaises et bancs dépareillés (source : auteur). Derrière le comptoir, la personne en charge de l'accueil est au téléphone avec des clients intéressés par le coworking. Plusieurs petits groupes discutent, dont certains remontent de leur réunion avec des clients à la cave..... 173
Figure 24 : Capture d'écran issue de la page Facebook de Mutinerie, illustrant la rentrée de Mutinerie en septembre 2016. Une salariée de Mutinerie présente le lieu à des nouveaux coworkers lors d'une journée spéciale pendant laquelle des conférences et évènements de rencontre sont associés à des phases de travail dans l'espace. Les photos des coworkers sur le mur jaune fournissent une toile de fond idéale à la description orale..... 186
Figure 25 : Capture d'écran du fil d'actualité correspondant à une publication sponsorisée réalisée par Nextdoor. La photo choisie met ici encore en avant les coworkers concentrés, ainsi que l'utilisation de techniques de brainstorming innovantes à base de post-its. L'un de mes amis étant fan de la page, j'ai vu cette publication régulièrement pendant un an, ce qui indique que la campagne marketing de Nextdoor a été financée pendant toute cette période (source : Facebook) 190
Figure 26 : Captures d'écran issues de la page d'accueil de Copass, mettant en avant des destinations de vacances et évènements festifs (ici le Ouishare Festival dédié à l'économie collaborative) (source : Copass)..... 200
Figure 27 : Diagramme des ouvertures et fermetures cumulées en Ile-de-France. Le nombre d'espaces réellement en activité correspond à la différence entre les deux courbes (source : auteur) 205
Figure 28 : Extrait du questionnaire de satisfaction adressé aux coworkers de Mutinerie..... 210
Figure 29 : Evolution du nombre d'espaces en réseau en Ile de France (source : auteur). Le premier espace d'un réseau n'est pas considéré comme étant en réseau, ce qui explique le décollage du nombre d'espaces en réseau en 2011, année d'ouverture du deuxième espace pour de nombreuses entreprises gestionnaires..... 212
Figure 30 : Image de présentation de « L'agence plurielle », (source : Studios Singuliers)..... 222
Figure 31 : Budget d'ouverture de la Cantine (source : rapport du Conseil Régional n°CP 07-294 p 113, 2007)..... 234
Figure 32 : Evolution des revenus de l'association Silicon Sentier jusqu'à la création du Numa (les deux derniers points sont sujets à caution car provenant de différentes sources consolidées et non du compte de résultat annuel de l'association)..... 239
Figure 33 : Photo de la candidature lauréate Stream Building (Source : Philippe Chiambaretta Architectes) : les deux étages du rez-de-chaussée sont occupés par l'opérateur de coworking Spaces. 268
Figure 34 : Schéma issu de la candidature lauréate du Collectif Coulanges (Source : Collectif Coulanges)..... 271
Figure 35 : Schéma de l'évolution d'un espace avec des exemples développés dans la partie suivante (source : auteur)..... 278
Figure 36 : Une évolution de la chaîne de valeur de l'immobilier (source : auteur, inspiré de Baraud-Serfaty 2014) ; les petites flèches bleues indiquent l'intervention d'acteurs sur des étapes dont ils n'étaient traditionnellement pas responsables..... 280
Figure 37 : Schéma du montage immobilier pour le Laptop (source : auteur)..... 284
Figure 38 : Bâtiment abritant le premier espace du Laptop au rez-de-chaussée (gauche) ; intérieur du deuxième espace acheté par la fondatrice du Laptop (source : auteur) 285
Figure 39 : Le bâtiment Mundo M à Montreuil ; la terrasse partagée au dernier étage (source : auteur) 288
Figure 40 : L'intérieur de l'espace de coworking du premier étage (source : auteur)..... 288
Figure 41 : Organisation des filiales principales du groupe Brémond ; le nom du fondateur Brémond sert dans toute la communication de marque, mais les sociétés elles-mêmes ont un nom légal différent ; des sociétés civiles immobilières sont créées pour chaque nouveau projet (source : auteur) 293
Figure 42 : Le 6b, à proximité de la Gare de Saint-Denis (Source : auteur, fonds Open Street Map) 295
Figure 43 : Photo du bâtiment occupé par le 6b, (Source : auteur) 295

Figure 44 : Documentation commerciale montrant un des lieux créatifs iconiques de l'Ile de Nantes (Source : Brémond, livret édité pour le Salon de l'Immobilier d'Entreprise 2011) 297
Figure 45 : Documentation commerciale mettant en scène La Fabrique à Rêves : un événement familial présenté dans la plaquette imprimée pour le Salon de l'Immobilier d'Entreprise 2011 (source : Brémond)..... 298
Figure 46 : Capture d'écran d'une fête avec « Le Camion Bazar » (collectif musical branché de la région parisienne) présenté sur le site Internet de Brémond (www.groupe-bremond.com/references, consulté le 7 novembre 2016)..... 298
Figure 47 : Entrée du 6b et bureau de vente Néaucité. L'ouverture des ventes s'est faite à l'occasion de La Fabrique à Rêves de l'été 2012 (source : auteur) 299
Figure 48 : La Minoterie dans la ZAC Ivry Port (source : Sadev 94, modification auteur)..... 305
Figure 49 : Plan du site et photo de l'intérieur du bâtiment, documentation commerciale de La Minoterie (source : Brémond) 309
Figure 50 : Plan du rez-de-chaussée, intégrant à la fois des zones ouvertes de type coworking (en jaune) et des ateliers ou bureaux individuels ; des espaces mutualisés permettent de délimiter des zones de convivialité, mais également de partager des ressources communes (salles de réunion, ateliers de fabrication partagés similaires à ceux du 6b) (source : présentation Brémond)..... 309
Figure 51 : Montage financier du projet de La Minoterie (source : auteur)..... 310
Figure 52 : Rachat de la filiale Ardissa et reconfiguration du projet (source : auteur) 313
Figure 53 : Carte des espaces Blue Office dans l'agglomération parisienne (source : auteur, carte réalisée sur QGIS) 315
Figure 54 : Le bâtiment abritant le Blue Office de Noisy-le-Grand au premier étage ; une salle de réunion de l'espace, équipée de dispositifs de visioconférence (source : auteur) 318
Figure 55 : L'espace « lounge » pour les coworkers occasionnels ; l'espace « bureau espace partagé », partiellement isolé par des cloisons (source : auteur)..... 318
Figure 56 : Nouveau modèle intégré de la chaîne de valeur sur la création d'un Blue Office (source : auteur)..... 324
Figure 57: Le bâtiment du Nextdoor Issy (à gauche), situé à proximité des bureaux des groupes de médias à Issy-les-Moulineaux (à droite), au sud-ouest de Paris (source : auteur). La publicité Nextdoor ne propose pas seulement des espaces de travail, mais surtout « une nouvelle façon de travailler ».. 331
Figure 58 : Le rez-de-chaussée de l'espace Nextdoor, dédié au coworking ; celui-ci est doté d'un espace de concentration (à gauche), d'un coin bibliothèque avec sa fausse cheminée et ses plantes vertes (à droite), et sur la majeure partie d'une salle de travail en « open space » (source : auteur) .. 331
Figure 59 : Carte des espaces Nextdoor (la taille des cercles est proportionnelle à leur surface totale). Ces espaces sont plutôt positionnés dans des quartiers d'affaires où il existait relativement peu d'espaces de coworking jusqu'en 2016 (source : auteur, réalisé sur QGIS). 333
Figure 60 : Capture d'écran d'un post Facebook (source : Facebook, modifié par l'auteur)..... 380
Figure 61 : Caractéristiques des différents groupes..... 382
Figure 62 : Exemble des ciblages géographique et démographique possible (source : Facebook)..... 383

Lexique

CDC : Groupe Caisse des Dépôts (et Consignations) ; le C est rajouté pour clarifier

Community management : gestion de la communauté, pratique d'organisation des communautés d'utilisateurs des marques dont la pratique est née avec les réseaux sociaux

Design UX : design de l'expérience utilisateur

Espace de coworking : espace de travail ouvert partagé par un groupe de travailleurs issus d'organisations différentes

Hackathon : rassemblement de hackers pendant un temps limité pour réaliser un projet

Hackerspace : espace où des personnes se rassemblent pour travailler sur des projets en partageant des équipements, des connaissances

Makerspace : espace défié à la fabrication d'objets et équipé de machines numériques

PME : petites et moyennes entreprises, ayant moins de 500 salariés.

SCIC : Société coopérative d'intérêt collectif, pour un projet d'utilité sociale ; des spécificités liées au droit coopératif s'ajoutent au fonctionnement classique d'une société commerciale

SCOP : Société coopérative et participative dans laquelle les salariés possèdent la majorité des parts.

TPE : très petites entreprises, ayant de 0 à 9 salariés pour le commerce, les services et la construction

ZAC : Zone d'aménagement concertée

Introduction générale

Préambule

Je commencerai cette introduction par un extrait de mon carnet de terrain qui donne un aperçu du travail ethnographique réalisé pendant deux ans dans des espaces de coworking. Ce passage souligne de nombreuses spécificités des espaces de coworking (en gras) qui seront développées. Au cours de cette thèse, les extraits de carnet de terrain prennent la forme d'un paragraphe en italique, daté et encadré. Les prénoms quand ils sont mentionnés ont tous été anonymisés, ainsi que les entreprises des coworkers. Les extraits d'entretien sont entre guillemets et en italique, avec le numéro d'entretien indiqué entre parenthèses. Une liste complète rappelant les caractéristiques principales des entretiens est disponible en annexe, les noms des structures auxquels appartiennent les personnes interrogées autres que les coworkers ont été conservées. Les extraits longs sont séparés sous la forme d'un paragraphe décalé, tandis que certains extraits plus courts ou expressions utilisées par les acteurs peuvent être insérées directement dans le texte.

J'essayerai dans la mesure du possible d'utiliser des dénominations et catégories utilisées par les acteurs dans mes descriptions des espaces. Il s'agit ici de pouvoir se détacher des sujets analysés, en distinguant leur point de vue de celui du chercheur. L'emploi d'une novlangue franglaise telle qu'elle est utilisée par les entrepreneurs[1] permet également d'illustrer certaines caractéristiques du milieu observé. Le terme de coworking et ses dérivés ne seront pas indiqués en italique dans le texte. Les mots étrangers les moins courants sont expliqués dans le lexique, et des guillemets seront ajoutés quand leur utilisation est rare en français.

13 août 2016, une visite chez Wework
J'arrive à 9h30 au Wework d'Amsterdam. J'ai pré-réservé une visite de l'espace de coworking sur Internet, et je suis accueilli à l'entrée par Afeke, mon guide souriant et enthousiaste de la matinée. D'origine éthiopienne, il a 30 ans et a fait ses études au Kenya avant d'aller vivre aux Etats-Unis où il a travaillé dans un des premiers espaces de la marque Wework créés à New York. Il vient d'arriver à Amsterdam il y a deux semaines et découvre la ville. Il me dit en rigolant que Wework, c'est la ***flexibilité*** *pour les travailleurs qui se servent du* ***service****, mais aussi pour les employés à qui des possibilités importantes de* ***mobilité*** *sont offertes.*

[1] Certains articles de presse récents se sont attachés à en faire un lexique à la fois amusant et instructif des origines des termes. On pourra se référer à Valérie Froger. « Unicorn, burn rate... Plongée dans la novlangue de l'univers des start-up ». *LEntreprise.com*, 13 mai 2016, consulté le 29 novembre 2016 sur http://lentreprise.lexpress.fr/creation-entreprise/unicorn-burn-rate-plongee-dans-la-novlangue-de-l-univers-des-start-up_1791453.html

Nous montons au premier étage où se situe la salle principale qui sert d'espace de convivialité et d'espace de travail pour les coworkers **« nomades »** *qui n'ont pas de bureau attitré et viennent de façon irrégulière dans l'espace. Une large cuisine américaine s'étend sur un espace de 50 m², avec trois réfrigérateurs dans lesquels les coworkers peuvent laisser la nourriture qu'ils ont amené pour le déjeuner, ainsi que deux machines à café modernes à interface digitale. Elles permettent de faire toutes les boissons chaudes imaginables, du thé vert bio au classique* espresso. *Mais ce qui est plus surprenant est que la table centrale avec double évier a également quatre tireuses à bière encastrées. Afeke m'explique que toutes les boissons chaudes sont disponibles de façon illimitée, et que la bière aussi est gratuite, mais seulement à partir de 16h tous les jours. Il ajoute en rigolant : « Avant elles étaient ouvertes toute la journée, mais on avait des coworkers qui commençaient à boire dès le matin alors on a changé ! »*

Il me propose d'aller nous asseoir dans un coin de la cuisine pour que je lui parle davantage de ce que je fais dans la vie, et de mon intérêt pour Wework. Je lui explique que je réalise des études d'urbanisme opérationnel où je suis spécialisé sur les industries créatives, en restant volontairement flou sur mon activité de recherche. Etant de passage à Amsterdam pour le travail, je voulais voir à quoi ressemblait Wework, en attendant qu'ouvre leur espace à Paris. Il me parle ensuite de l'espace : « Ici les gens sont chez eux, ils se sentent bien ». Le mot **« home »** *est répété au moins 3 fois dans la minute qui suit, sans qu'il ne soit jamais fait mention du terme* « office ». *Il me dit que leur premier espace néerlandais a ouvert en octobre 2015 dans le quartier de Metropool et est déjà rempli avec 1 000 membres. Celui que je visite a ouvert en avril dernier, il est plus petit mais compte déjà 400 membres. Il me parle ensuite davantage des services auxquels donne accès l'espace. Il utilise alors de plus en plus souvent le terme* **« product »** *pour me présenter l'espace comme une expérience qui a été pensée dans toutes ses spécificités. Il m'explique que je peux devenir membre dès aujourd'hui avec l'offre découverte à 59€/mois, qui permet d'avoir accès au* **réseau** *des membres de Wework, ainsi que deux jours d'utilisation d'un espace de coworking n'importe où dans le monde. Il me donne l'exemple de l'ouverture de leur espace à Shanghai, où des dizaines de personnes avaient adhéré 6 mois avant l'ouverture de l'espace simplement pour bénéficier de leur « excellent » réseau de membres à travers le monde.*

Nous démarrons ensuite une visite des locaux. Autour de nous, des espaces flexibles sont proposés sous la forme d'un salon ou café avec différents types de mobilier pour s'installer : de nombreux canapés avec tables basses et coussins confortables, des tables hautes avec des tabourets sans dossier, quelques grandes tables partagées. Il m'amène ensuite dans une grande salle séparée de l'espace de convivialité, où des bureaux longs permettent chacun d'asseoir une dizaine de coworkers à des places attitrées (« desks *» réservés aux membres permanents). Enfin, des bureaux fermés mais vitrés sont proposés aux petites entreprises qui souhaitent plus de sécurité et de confidentialité. Des couloirs entiers forment une enfilade de bureaux de 8 à 50 m², dans une forme de* **panoptique** *où les travailleurs se voient mais ne s'entendent pas. L'environnement rappelle certains «* open spaces *» même si les travailleurs des différents bureaux ne travaillent pas dans la même entreprise.*

Nous revenons dans la partie centrale, un coworker passe et dit bonjour à Afeke, qui lui demande comment il va. Le coworker répond d'un ton hyper-enthousiaste : "It's **AWESOME** Friday today!*"*[2]*. Entre-temps, un coiffeur s'est installé dans un coin de l'espace central où des coworkers viennent se faire coiffer à tour de rôle. Tout semble être fait pour faciliter l'activité*

[2] « C'est le SUPER vendredi aujourd'hui ! »

professionnelle des coworkers sans qu'ils doivent quitter l'espace. Dans les toilettes, on trouve des savons de luxe mais aussi du liquide de bain de bouche et des gobelets en plastique, afin de parer à tout faux pas. Les murs de l'espace sont couverts de pensées positives, ces citations censées encourager les travailleurs par un effet ***performatif*** *:* « do what you love » « hustlers at work »[3]*. Ils sont inscrits sur un papier peint personnalisé pour les espaces Wework. La salle pour les membres permanents est séparée d'une porte vitrée sur laquelle est inscrite le message :* « Don't use your phone, people are hustling hard inside. »[4]*. Le bon entrepreneur chez Wework serait donc celui qui sait « vendre la marchandise », un battant qui en fait plus que les autres. Le* « hustler *» reste associé à l'image du* « self-made man *» : celui qui a réussi à se sortir de la rue pour devenir millionnaire.*

L'espace permet également d'accéder à des salles de réunion de 2 à 40 personnes, à travers une ***plateforme digitale*** *qu'il s'empresse de me montrer sur son iPhone. Celle-ci fait intégralement partie du* ***produit*** *Wework, et ils en sont très contents. Toutes les réservations peuvent être faites en deux glissements de doigt, et la disponibilité des salles s'affiche en temps réel. Mais il m'explique aussi que cette plateforme sert de* ***réseau social*** *interne (avec une interface similaire à Facebook). On peut par exemple y trouver son comptable, ou accéder à des opportunités de développer sa clientèle. Il se met immédiatement à regarder l'activité des coworkers de l'espace d'Amsterdam, et en regardant dans l'historique, trouve une entrée quelques jours plus tôt où l'un des coworkers cherche un chargé de relations publiques (RP) ayant de bonnes connexions dans la presse spécialisée* « tech ». *Une dizaine de propositions suivent, soit de la part de personnes qui font leur propre* ***promotion*** *et indiquent un lien vers leur site internet ou leur adresse email, ou alors de la part de personnes ayant fait usage des services d'un bon RP qu'ils* ***recommandent****, parfois à l'étranger. Il est possible de visionner dans les actualités à la fois les nouvelles publiées par les coworkers de son propre espace, ou dans d'autres zones géographiques.*

Je demande à la fin de la visite si je peux rester travailler le reste de la journée dans l'espace, ce qui ne lui pose aucun problème. Je m'installe sur un canapé avec mon ordinateur portable. En entendant les conversations autour de moi, je me rends compte que la plupart des coworkers ici ne sont pas néerlandais, et parlent surtout anglais avec une multitude d'accents. Je dis bonjour à mes voisins, et nous nous faisons quelques sourires gênés, sans trouver l'occasion d'engager la conversation, chacun étant concentré sur son Macbook. Une bande-son pop entraînante tourne en boucle dans l'espace avec les tubes dance *du moment de la radio américaine, et je suis parfois obligé de mettre mes propres écouteurs pour couvrir le son avec une musique plus calme. Vers 16h, un prestataire restauration et boissons payé par Wework commence à installer ses produits dans la cuisine. A 16h30, l'espace central devient très bruyant, de nombreux coworkers étant venus se détendre. Je me dis qu'il est un peu tôt pour arrêter de travailler un vendredi… mais le* **« networking »** *est aussi un travail important ! Les coworkers peuvent profiter* ***gratuitement*** *de la dégustation, et même sortir du bâtiment pour partager une bouteille de champagne en extérieur. La vie de tous les jours semble être un* ***évènement*** *permanent, avec des références partagées très qui font parfois penser à la culture étudiante américaine.*

[3] « Fais ce que tu aimes »

[4] Le 'hustle' signifie la vente agressive de biens à la limite de la légalité, et désigne souvent une arnaque. « Hustler » a également été utilisé dans le langage de la prostitution, on peut le traduire par « mac », ou proxénète. L'influence culturelle exercée par le « gangsta rap » américain a contribué à populariser cette notion pour désigner plus largement toute démarche commerciale.

Le détour par l'étranger permet ici de mettre en exergue l'exemple de Wework, qui constitue un des cas extrêmes du coworking : une marque américaine mondialisée, créée par une *startup* en 2010 ayant obtenu la levée de fonds la plus élevée de l'année 2016, soit 17 milliards de dollars. L'arrivée en avril 2017 de Wework à Paris marque également la fin de mon travail d'enquête sur le coworking en Ile-de-France, et illustre la transition que vit actuellement le coworking dans la capitale française. Avec sa diffusion plus massive se pose la question d'une évolution du sens qui est donné au coworking. Cette thèse s'attachera à retracer la trajectoire des coworkers et entrepreneurs pionniers du coworking français depuis une dizaine d'années, et l'émergence d'un marché du coworking généralisant des pratiques observées dans les industries créatives.

1. Le coworking, lieu d'observation des pratiques des travailleurs créatifs

1.1. Origine et définition du coworking

Le coworking des débuts s'auto-définit comme un « mouvement » centré autour des valeurs de collaboration et d'ouverture, dans lequel des individus peuvent travailler ensemble tout en étant considérés comme égaux. Le premier espace se définissant comme coworking est le Spiral Muse, créé à San Francisco en 2005. Les fondateurs de Citizenspace (un autre espace créé à San Francisco), parlent ainsi sur leur site Internet de prendre les meilleurs éléments d'un café[5] (les relations sociales, la créativité) et d'un bureau (la productivité, la fonctionnalité de l'espace), pour les combiner afin de permettre à des travailleurs indépendants d'avoir accès à un espace de travail à prix abordable[6]. Dans les discours des acteurs du coworking, le thème de la « communauté » est omniprésent de même que les notions d'entraide et de sociabilité (Capdevila 2014; Spinuzzi 2012).

Dans un des premiers livres publiés sur la question, plusieurs fondateurs d'espaces définissent le coworking avant tout comme une pratique créée par des travailleurs indépendants pour faire face aux contraintes et insécurités de leurs conditions de travail, dans l'objectif de s'organiser autour d'un espace physique et de valeurs partagées (Sundsted, Bacigalupo, et Jones 2009). Cette pratique pouvait exister de façon informelle dans des bureaux partagés (chacun payant sa part du loyer), mais la spécificité des espaces de coworking est qu'ils proposent un service

[5] Celui-ci fait ici davantage référence au *« coffee shop »* confortable de type Starbucks qu'au modèle français le plus commun du café/brasserie de quartier.
[6] http://citizenspace.us/about/ consulté le 15 septembre 2016

flexible fourni par un tiers. Je définirai dans cette thèse le coworking à travers sa dimension spatiale, à savoir comme un **espace de travail à l'accès flexible et payable au mois ou à la journée sans engagement, physiquement ouvert**[7]**, et partagé par un groupe de travailleurs appartenant à des organisations différentes**. J'appellerai dans cette thèse : **opérateur de coworking** la personne morale responsable de la gestion d'un tel espace[8] ; et **gestionnaires de coworking** les personnes physiques qui passent tout ou partie de leur temps à gérer l'espace. Le service fourni s'apparente à une forme de sous-location (même si nous verrons qu'elle n'en est pas exactement une) où les utilisateurs ne participent pas à la gestion administrative ou à l'équipement du lieu comme ils pourraient avoir à le faire pour un bureau loué vide avec un bail commercial. A Paris intramuros, le prix mensuel pour un abonnement individuel en 2016 s'élève entre 250 et 450 € HT.

1.2. Des espaces occupés par les industries créatives

Mon intérêt de recherche pour les espaces de coworking est d'abord né d'une pratique de l'urbanisme opérationnel et de travaux antérieurs en mémoire de master (Blein 2012). L'objet initial de la recherche était de comprendre le rôle des espaces de travail collaboratifs dans l'émergence d'une économie créative, en lien avec l'aménageur Plaine Commune Développement qui a cofinancé la thèse par un dispositif CIFRE. J'ai pu observer les réflexions opérationnelles d'un aménageur cherchant à répondre à une commande politique de Plaine Commune pour développer des locaux ayant une vocation dite « créative ». L'observation d'espaces artistiques situés dans des friches industrielles où les acteurs immobiliers mobilisent des stratégies de revalorisation symbolique par la culture (Zukin 1995) m'avait aussi permis de mettre en évidence l'existence de processus collaboratifs entre utilisateurs, qui nécessitent un travail spécifique d'organisation du collectif.

La question de la collaboration dans le travail créatif m'a amené à m'intéresser aux espaces de coworking, qui constituent un exemple de lieu dans lequel travaillent majoritairement des individus issus des industries créatives (Moriset 2016; Merkel 2015), et sur lesquels peu de travaux de recherche existaient. La notion d'industries créatives a été l'objet d'un ensemble de politiques publiques avant d'être analysé par différents travaux de recherche (Bilton et Leary 2002; Garnham 2005). La définition la plus utilisée est celle du Ministère de la Culture

[7] De type « open space ».
[8] Il s'agit en général d'une entreprise privée mais on trouve également des associations, des sociétés coopératives, et dans des cas plus rares des collectivités locales.

britannique (Department for Culture Media and Sport 1998), qui a été reprise par l'Institut d'Urbanisme et d'Aménagement de la région Ile de France (IAU-IDF) comme *« les industries qui ont leur origine dans la créativité individuelle, la compétence et le talent et qui ont un potentiel de richesse et de création d'emplois par la création et l'exploitation de la propriété intellectuelle »* (Camors et Soulard 2010, 9). Douze secteurs sont inclus : design, publicité, architecture, spectacle vivant, logiciel, art et artisanat, mode, musique, cinéma, télévision et radio, édition et multimédia. Ces secteurs sont surreprésentés dans les espaces de coworking, qui constituent des lieux d'accueil de petites entreprises faisant un usage flexible de leur espace de travail.

Ceci m'a conduit à penser qu'il y avait un enjeu à regarder la façon dont sont conçus, financés et exploités ces espaces de travail. J'ai fait l'hypothèse qu'il était nécessaire de partir d'une observation fine de ces espaces afin de comprendre les pratiques des travailleurs, et leurs implications éventuelles sur les territoires dans lesquels ils s'inscrivent. Un des enjeux a été de comprendre pourquoi des travailleurs, dont beaucoup sont engagés dans des carrières précaires, font le choix de payer pour leur espace de travail. Une réponse simple serait de dire que la quasi-totalité des travailleurs payent d'une manière ou d'une autre pour leur espace de travail, mais que ces coûts sont cachés du fait de leur prise en charge par leur employeur – entreprise ou administration[9]. Mais ceci amène à s'interroger sur le choix particulier fait par ces professionnels exerçant des métiers créatifs, dont les pratiques peuvent être facilitées par les espaces de coworking. Mon positionnement par rapport à ces objets dont la médiatisation croissante alimentait des représentations parfois idéalisées a donc été de confronter mes observations avec ce qui était mis en avant par les acteurs impliqués dans l'émergence du coworking.

[9] Ingrid Nappi-Choulet montre d'ailleurs que les entreprises payent souvent beaucoup plus cher les bureaux de leurs salariés qu'un travailleur indépendant ne le ferait. Le coût immobilier par salarié par an (charges comprises) dans le secteur des banques, assurances ou de l'immobilier (FIRE) s'élève entre 6 000€ en première couronne à 13 000€ dans le quartier central des affaires de Paris (8e-9e) (Nappi-Choulet 2011). Des évaluations faites en 2016 par des professionnels de l'immobilier d'entreprise réévaluent même ce coût par salarié autour de 16 000€, soit trois fois à quatre fois plus qu'un abonnement individuel de coworking annuel à Paris.

2. Le coworking comme lieu d'appariement entre travailleurs

Les espaces de coworking ont suscité de l'intérêt dans les milieux opérationnels de l'aménagement urbain car ils semblent constituer un nouveau type de lieu d'accueil des entreprises, susceptible de donner un avantage concurrentiel aux régions métropolitaines. Des politiques publiques de développement économique ont rapidement été mises en place par des collectivités locales[10], contribuant à l'émergence d'espaces de coworking dans toutes les grandes villes françaises. Ces espaces faisaient l'objet de spéculations liées à la montée de l'entrepreneuriat et des *startups*[11] dans le débat public, et provoquaient également certaines attentes dans les milieux de l'aménagement qui s'interrogeaient sur l'opportunité de développer des formes d' *« ingénierie territoriale douce* » (Halbert 2013). Celle-ci privilégie les ressources spécifiques, favorise les réseaux existants et les projets collaboratifs, en investissant dans des éléments souvent immatériels qui renforcent le développement des territoires métropolitains. J'interrogerai le coworking au regard de deux champs de littérature dans laquelle s'inscrit ma réflexion, avant de faire une synthèse des travaux académiques récents sur le coworking.

2.1. Le rôle de la proximité dans les activités économiques

Le coworking peut être analysé à la lueur des travaux portant sur les mutations des systèmes productifs, qui soulignent le rôle de la proximité dans l'organisation de l'économie. Ces travaux en géographie économique et en économie politique s'accordent à dire que le capitalisme est entré dans une phase qualifiée de post-fordiste, dans les années 1970 ou 1980 selon les pays, qui modifie l'ancrage territorial des systèmes productifs et redonne une place importante aux métropoles de rang mondial (Jessop 1993; Scott 2008). Les villes sont confrontées à une compétition territoriale dans laquelle elles doivent se positionner face à leurs concurrentes (Harvey 1989) pour consolider leur place en tant que centres de production économique et d'échange au sein de systèmes de commerce régional, national voire international (Scott et Storper 2014). Pierre Veltz a analysé les réseaux de production internationaux en montrant que la réduction des coûts de communication et de transport favorise la concentration de

[10] Ces politiques seront développées par la suite, mais l'on peut citer l'apparition dès 2008 de « cantines numériques » dans plusieurs villes françaises (Campagnac-Ascher 2015), et de plusieurs projets entièrement financés par des communes de la banlieue parisienne.

[11] Le terme de *startup* est né dans la presse économique, et passé dans le langage courant comme une initiative entrepreneuriale ayant un objectif de croissance sur la base d'une innovation. Je reprendrai dans cette thèse l'utilisation qu'en fait Michel Grossetti (2017) en tant qu' « *entreprises considérées comme innovantes* ». Ceci nécessite que leur créateur considère son projet comme innovant, mais l'entrepreneur doit ensuite déployer une logique d'action spécifique afin de trouver des appuis dans les mondes sociaux dans lesquels il est engagé.

connaissances et de la production dans les territoires les mieux dotés, ce qui produit une « *économie d'archipel* » (Veltz 2005 [1996]) dont les pôles sont reliés par les flux de la mondialisation. La localisation des activités économiques entraine alors une polarisation croissante autour de grandes aires métropolitaines performantes.

La proximité dans l'activité économique a été étudiée à l'aide de nombreuses notions comme les districts industriels (Becattini 2004; Suire 2003), les *clusters* (Porter 1998; Gordon et McCann 2000), ou les quartiers créatifs (Mommaas 2004; Paris 2016). Cette proximité est importante dans de nombreux secteurs où les entreprises suivent le modèle de la production flexible, et s'adaptent mieux aux changements que les grandes entreprises verticalement intégrées de l'époque fordiste (Scott 1988). Certaines de ces transformations ont d'abord été observées dans les industries créatives comme le cinéma. Storper et Christopherson (1987) ont ainsi montré qu'il y a eu à partir des années 1950 une fragmentation des processus productifs de ce secteur en petites firmes spécialisées, qui restent cependant concentrées à Los Angeles afin de bénéficier d'externalités d'agglomération.

Le passage du fordisme au post-fordisme est également caractérisé par le passage d'une production de masse de biens et de services standardisés à un marché basé sur une valeur symbolique accrue de biens personnalisés. Le renforcement des dimensions symboliques entraîne une montée du sur-mesure et des séries courtes, où la relation au client est plus individualisée (Lash et Urry 1994). Il s'agit également d'une transition entre une industrie intense en matériaux et une industrie dépendante de services à haute valeur ajoutée, qui participent à une « esthétisation » de l'économie qui doit permettre de produire des biens et services non-standard. Les villes représentent les lieux où la relation entre production et contexte local devient cruciale, avec une forte valorisation des travailleurs dont les compétences spécifiques permettent d'offrir ces services à haute valeur ajoutée (D'Ovidio 2016). On y trouve des groupes de firmes verticalement désintégrées, recomposées en réseaux de producteurs spécialisés et complémentaires. Ces producteurs ont une tendance à l'agglomération, et font appel à une main d'œuvre qualifiée appelée à déployer des compétences peu standardisées comme le raisonnement, la communication, ou l'imagination visuelle.

Le succès des théories de Richard Florida (2005) traduit un engouement politique autour de l'idée d'un effet d'entraînement de l'économie créative sur le reste de l'économie. Les travailleurs qualifiés de cette classe créative, par ailleurs mal définie et critiquée (Peck 2005;

Vivant 2009), chercheraient des villes où la qualité de vie, ainsi que l'accès aux services publics et aux aménités culturelles, sont excellents. Mais dans ce que Scott propose de renommer une « *économie cognitive-culturelle* » (Scott 2014), c'est moins les aménités urbaines que l'offre d'emploi locale qui attire les travailleurs qualifiés (Storper et Scott 2008). Le raisonnement à la base de beaucoup de ces travaux est que la concentration spatiale des acteurs et de leurs activités économiques facilite l'échange et les interactions à la fois formelles et informelles (Gertler 1995; Boschma 2005; Bathelt, Malmberg, et Maskell 2004). Les avantages à la concentration des personnes et des entreprises peuvent être résumés par trois types d'externalités (Duranton et Puga 2004). Le partage (« *sharing* ») correspond à une densité des systèmes de production qui permet de fournir certains services comme biens publics. L'appariement (« *matching* ») est la rencontre entre emploi et main d'œuvre qui est facilitée par des larges bassins d'emploi et d'habitants. L'apprentissage (« *learning* ») est produit par une forte densité de flux d'informations, grâce à la concentration des personnes qui facilitent la transmission de « *connaissance tacite* » (Gertler 2003) par la coprésence.

Les espaces de coworking constituent un exemple, à une échelle fine, de coprésence des travailleurs. Cette thèse s'inscrit dans ces questionnements autour du rôle de l'espace dans l'émergence de collaborations mais cherche également à montrer comment la question de la collaboration est mobilisée par les opérateurs à des fins symboliques. Un espace de travail vide n'aura pas d'intérêt en soi, et ne saurait constituer l'unique offre de service proposée par les opérateurs. La valeur du coworking dépend donc des usages qu'en font les travailleurs.

2.2. De nouvelles pratiques pour un travail fragmenté

Si les travailleurs créatifs sont surreprésentés dans les espaces de coworking, ceci peut s'expliquer par l'organisation du travail dans les secteurs économiques dont ils relèvent, et par les contraintes spécifiques auxquelles ils font face. Alessandro Gandini (2015) replace le coworking dans le contexte d'un marché du travail en évolution, caractérisé par un nouveau modèle de travail incarné par l'économie collaborative, et centré sur des plateformes numériques[12]. Ces espaces sont vus par Gandini comme la manifestation d'une transformation du travail qui a ses racines dans des formes de production collaborative en réseau[13]. Les espaces

[12] Le terme d'économie à la demande est également employé, soulignant l'hyper-flexibilité d'une organisation centrée sur le projet.

[13] Traduit de « *'networked mode of organisation', a loose modality that is located between collaboration, competition and cooperation* »(Gandini 2015)

physiques servent d'intermédiaires entre les travailleurs, qui sont pris dans des processus de valorisation et d'organisation en réseaux à la fois physiques et numériques, dans lesquels les firmes ont des frontières de plus en plus poreuses. Ces travailleurs évoluent dans une certaine précarité, et doivent constamment maintenir leur capital social afin de trouver du travail, entre contrats courts et sous-traitance, tout en développant une éthique entrepreneuriale (Storey, Salaman, et Platman 2005).

L'organisation du travail par projets (Grabher 2004a; Lundin et al. 2015) entraîne en effet un recours accru à des pratiques d'externalisation et une précarisation générale du travail salarié où se développent les contrats courts. Cette organisation flexible a beaucoup été analysée dans les industries créatives en Angleterre ou aux Etats-Unis, où le phénomène s'est généralisé (Hesmondhalgh et Baker 2010; Ross 2008), ainsi que dans des pays comme le Danemark ou les Pays-Bas (Gill 2007), qui ont adopté des politiques dites de « flexi-sécurité » qui facilitent l'embauche et le licenciement des salariés. En France, cela a pris des formes différentes, avec une hausse plus lente du travail indépendant[14] (Bureau et Corsani 2014). Celui-ci augmente cependant de façon continue depuis 2001 dans le pays, en particulier dans le secteur tertiaire marchand, qui constitue plus des trois-quarts de l'augmentation des effectifs (le reste provient surtout du secteur de la construction). La crise économique a amplifié cette évolution du marché du travail, et le taux d'augmentation annuel du nombre de travailleurs non-salariés, situé entre 1 et 2% avant 2009, est passé de 3 à 5% annuels à partir de 2010. En tout, l'emploi non salarié a progressé de 16% entre 2009 et 2015, tandis que l'emploi salarié a tout juste retrouvé en 2015 son niveau de 2009. Si on se limite à l'Ile-de-France, la hausse entre 2009 et 2015 des non-salariés du secteur tertiaire marchand atteint 33%, tandis que, sur la ville de Paris seule, elle atteint 39%[15]. Cette augmentation importante du travail non salarié dans le secteur tertiaire marchand traduit une montée du travail indépendant pour un ensemble de professions exerçant principalement dans des bureaux. On y compte des travailleurs peu qualifiés soumis à des formes d'emploi précaires, mais aussi des professionnels qualifiés proposant des services hautement valorisés par les grandes entreprises ayant choisi d'externaliser des fonctions non essentielles à leur activité.

[14] En France, les travailleurs indépendants désignent selon l'INSEE les dirigeants d'entreprise, qui sont supposés n'avoir pas de lien de subordination juridique permanente à l'égard d'un donneur d'ordre. Ce sont majoritairement des entrepreneurs individuels, sous le régime de l'auto-entrepreneuriat ou gérants majoritaires de leur société. On peut y ajouter une minorité de dirigeants salariés de leur entreprise. (INSEE 2015)

[15] Obtenu à partir de données brutes disponibles sur https://www.insee.fr/fr/statistiques/2012800

Les recherches sur les travailleurs créatifs ont mis en évidence un ensemble de contraintes auxquelles ceux-ci font face. Des horaires longs et irréguliers s'ajoutent à des évènements sociaux, où se mêlent vie privée et professionnelle (Wittel 2001; Neff, Wissinger, et Zukin 2005). Les travailleurs font face à la précarité et l'incertitude de leurs revenus, et ont besoin d'étendre continuellement leur réseau pour faire progresser une carrière prenant la forme d'une succession de projets (Vivant 2013; Cohen et Mallon 1999), où les qualités entrepreneuriales et l'image du travailleur sont fortement valorisées. Le réseau permet la socialisation, l'apprentissage de codes, de critères de jugement, ou simplement d'être « dans la boucle ». Gina Neff (2005) souligne ainsi l'importance du « bruit » local (rumeurs, impressions, recommandations, désinformations…) présent dans le quartier de Silicon Alley à New York, avec un ensemble de fêtes qui ont facilité la construction des *startups* numériques avant l'éclatement de la bulle Internet en 2001.

Comme il n'y a pas toujours une reconnaissance formelle des compétences des individus, et que le travail est effectué par des contrats à court terme, les interactions fréquentes et longues entre membres d'un projet permettent aussi de garantir les compétences des travailleurs par des effets réputationnels. Dans les industries créatives, l'interaction en face-à-face constitue un moyen essentiel de communication pour les travailleurs, et nécessite une proximité physique. Le développement d'externalités d'agglomération dans les villes provient donc d'une nécessité pour les travailleurs de petites entreprises de développer des interactions quotidiennes et fréquentes (Currid-Halkett 2009; Scott 2010), qui permettent en particulier de créer des liens de confiance (Banks et al. 2000). La nature du travail effectué nécessite des connaissances spécifiques mais aussi une certaine sensibilité et un goût lié aux caractéristiques symboliques des produits. La création de phénomènes de sérendipité, où des individus ont des chances de se croiser par hasard, permet de faciliter la réactivation de réseaux, qui peuvent être à l'origine de formes non planifiées de collaboration. Ce sont aussi ces conditions que cherchent à recréer les gestionnaires d'espaces de coworking.

2.3. Un champ de recherche émergent sur le coworking

Mon travail avait tout d'abord une dimension exploratoire, compte tenu du nombre limité de travaux académiques publiés sur le coworking au début de ma thèse en 2013 (même si de nombreux travaux étaient en cours d'écriture). Les travaux de recherche existant sur le coworking ont surtout porté sur des espaces situés dans le cœur de métropole des villes

occidentales où sont apparus en premier les espaces de coworking, par exemple à Paris (Fabbri 2015), Berlin (Merkel 2015), Barcelone (Capdevila 2014), ou Austin (Spinuzzi 2012). Des travaux en cours s'intéressent cependant au développement du phénomène dans des villes moyennes[16] voire des espaces périurbains, et à son déploiement à l'échelle planétaire, en particulier dans des pays comme le Brésil[17] ou la Chine (Wang et Loo 2017). Les recherches existantes peuvent être regroupées dans deux grandes familles de questionnements qui se recouvrent partiellement. La première s'inscrit à l'intersection des sciences de gestion et de la sociologie, et analyse à travers l'espace de coworking les individus et entreprises qui le composent, en lien avec des évolutions de l'organisation du travail. La deuxième se situe principalement dans le champ de la géographie et de l'économie, et cherche plutôt à identifier les liens entre ces espaces (vus comme des polarités créatives ou innovantes) et les territoires qui les entourent.

Le premier ensemble cherche à évaluer l'utilité des espaces de coworking pour des entrepreneurs mais également pour des grandes entreprises, en particulier dans leurs liens avec des petites entreprises supposées plus innovantes. Ces travaux se sont intéressés au potentiel de collaborations et en particulier aux échanges de connaissances possibles entre coworkers (Parrino 2013; Cohendet et al. 2014). Les motivations stratégiques de certains coworkers à construire des réseaux professionnels et à accéder à des opportunités d'emploi ont en particulier été soulignées. Les espaces de coworking peuvent permettre un soutien de « *pair à pair* »[18] comme cela a pu être identifié parmi des collectifs de développeurs (Kostakis, Niaros, et Giotitsas 2014). Ils deviennent même un moyen de faire face aux problèmes de motivation personnelle des travailleurs indépendants, voire de travailleurs salariés en situation d'isolement (Boboc et al. 2014; Messeghem et Sammut 2011). Garrett et Spreitzer (2017) se sont intéressés à un des grands groupes américains du coworking, et ont analysé le sens donné par des travailleurs isolés dans l'appartenance à une « communauté ». Celle-ci se construirait par différentes actions collectives qui créent de l'engagement et facilitent les rencontres, ce qui rejoint certaines observations faites dans des espaces de coworking français sur l'élaboration

[16] Un projet de recherche du groupement d'intérêt scientifique M@RSOUIN a pour objectif d'analyser les espaces de coworking dans trois villes moyennes françaises et en particulier leur impact sur les trajectoires des entrepreneurs (https://www.marsouin.org/mot275.html)

[17] Ces travaux ont fait l'objet de présentations lors de séminaires du Research Group on Collaborative Spaces et dans plusieurs conférences internationales.

[18] Michel Bauwens a depuis longtemps théorisé le concept de « peer to peer » comme une « dynamique intersubjective caractéristique des réseaux distribués » (Bauwens et Sussan 2005) qui pourrait permettrait l'émergence d'une nouvelle forme d'organisation sociale voire d'un nouveau mode d'économie politique. Ces phénomènes sont au cœur de l'économie dite collaborative (Terrasse 2016).

de modes de régulation des échanges grâce à la présence de gestionnaires et d'utilisateurs impliqués (Cléach, Deruelle, et Metzger 2015).

Plusieurs de ces travaux s'inscrivent dans la littérature des *« communautés de pratique »* (Brown et Duguid 1991; Wenger 1998), qui jouent un rôle clé dans les processus d'innovation, en permettant la transmission des pratiques informelles de travail qui ne sont pas codifiables au sein d'une organisation. Ces « communautés de pratique » permettent également de faciliter l'apprentissage au gré des interactions quotidiennes d'un groupe de travailleurs qui partagent des normes et une culture organisationnelle commune, favorisant un engagement au sein des projets. Cette approche a été mise en avant dans la thèse de Julie Fabbri (2015) qui s'intéresse aux espaces de coworking pour entrepreneurs. Elle considère que les espaces de coworking constituent des espaces d'apprentissage par les pairs mais aussi des *« intermédiaires d'innovation ouverte »* (Fabbri et Charue-Duboc 2016) pour certaines entreprises du fait de l'interface avec des partenaires externes que constitue l'espace. Ceci rejoint certains travaux en sociologie de l'innovation qui s'intéressent à la capacité des grands groupes à innover grâce à des dispositifs de cadrage des interactions dans les espaces de coworking (Trupia 2016).

Avec le développement de la pratique du coworking parmi les salariés de grandes entreprises, certaines recherches font un lien avec des recherches sur les conditions de travail dans des espaces ouverts (Kaarlela-Tuomaala et al. 2009), et plus récemment sur l'adoption de pratiques flexibilisant l'accès aux espaces de travail[19]. D'autres travaux s'interrogent sur le lien entre les changements organisationnels et l'adoption de pratiques spatiales différentes pour les salariés, dans la continuité du « tournant spatial » des études sur les organisations (Clegg et Kornberger 2006) qui cherche à conceptualiser la façon dont les travailleurs font sens de l'espace qu'ils occupent. Des recherches en cours cherchent ainsi à analyser les évolutions des pratiques des grandes entreprises, pour qui le coworking désigne souvent une nouvelle organisation des bureaux, sans réelle ouverture à des travailleurs extérieurs[20].

[19] Les pratiques de « flex office » n'attribuent plus de bureau unique aux salariés d'une entreprise, qui sont alors mobiles au sein même des locaux de l'entreprise.

[20] On peut citer deux thèses en cours : *« Etude des phénomènes organisationnels éphémères au sein de méta-organisations, le cas des espaces de coworking »* (Aurore Dandoy) et *« Des tiers-lieux pour la grande entreprise? Activité et innovation dans les environnements de travail »* (Felix Traore)

Le deuxième ensemble de travaux plus proches de la géographie économique cherche à établir un lien entre les espaces de coworking et la distribution spatiale de l'activité économique, et en particulier à déterminer si ces espaces peuvent donner un avantage compétitif à une région, dans la continuité des travaux initiés par Michael Porter (1998) sur les *clusters*. Avec la fin de l'ère fordiste, les *clusters* industriels sont remplacés par des réseaux d'innovation constitués de micro-entreprises. Ignasi Capdevila (2013) considère les espaces de coworking comme des « *microclusters* » permettant les échanges de savoir entre membres, avec l'établissement de relations de confiance entre eux. Raphael Suire inscrit ses recherches dans la lignée de travaux portant sur les localisations des entreprises en réseau du secteur des TIC (Vicente et Suire 2007). Il a théorisé les espaces de coworking en s'appuyant sur les travaux de Patrice Cohendet (2010) sur l'innovation créative. Les espaces constituent alors des interfaces de « *middleground* » entre un « *upperground* » constitué de structures institutionnalisées (laboratoires de recherche, universités, grandes entreprises…) et un « *underground* » où se déroulent des processus non-structurés de créativité, souvent dans une sphère non-marchande et plus expérimentale. L'enjeu pour un espace de coworking serait de favoriser *« les croisements, les confrontations, les mutations* » tout en permettant « *une mise en réseau des compétences des entrepreneurs afin d'identifier le plus rapidement les complémentarités stratégiques*. » (Suire 2013)

Certains travaux s'intéressent plus spécifiquement au coworking dans des milieux urbains denses, souvent dans une perspective d'analyse des transformations de la ville créative. Dans des métropoles où la rénovation urbaine s'intègre selon certains auteurs dans une stratégie de gentrification globale (Smith 2002), les travailleurs créatifs précaires ont des difficultés croissantes à trouver des lieux de vie et encore plus des lieux de travail (Vivant 2013). L'établissement d'espaces de coworking pouvait initialement être vue comme une tentative de créer des nouveaux lieux créatifs, sur fond de crise financière. Bruno Moriset (2016) y voit une continuité avec les quartiers créatifs (Montgomery 2003) ou *clusters* culturels (Mommaas 2004) d'abord spontanés, puis de plus en plus souvent planifiés à travers des politiques publiques descendantes. Christine Liefooghe analyse l'émergence de plusieurs espaces de coworking à Lille, qu'elle met en regard d'expérimentations menées par les acteurs publics sur ce type d'espaces pour soutenir le développement économique des territoires (Liefooghe, Mons, et Paris 2016, 183). Janet Merkel considère le coworking comme une pratique sociale de l'urbanisme moderne où les travailleurs créatifs s'inscrivent dans des processus ascendants (*« grassroots »*), où ils tentent de se réapproprier collectivement des espaces urbains (Ferguson 2014). On peut inclure dans ces pratiques les jardins et ateliers partagés mis à disposition sur

des terrains publics ou privés, ainsi que des interventions artistiques sur l'espace public qui ont pu être qualifiées d' *« urbanisme tactique »* (Mould 2014).

3. Questions de recherche

Les travaux existants sur le coworking s'intéressent principalement aux motivations qu'ont les utilisateurs à travailler dans des espaces de coworking, qu'ils soient des travailleurs indépendants, des travailleurs isolés (Boboc et al. 2014) ou des petites entreprises (Fabbri 2015). Bien que le travail des gestionnaires soit parfois évoqué, peu de publications en font une analyse systématique. Le premier enjeu de cette thèse était donc de déterminer le rôle des gestionnaires de coworking, dont l'activité semble répondre aux demandes des travailleurs de l'espace. L'observation des interactions entre travailleurs et gestionnaires a suggéré une série de questions.
A quelles contraintes les travailleurs utilisant des espaces de coworking font-ils face dans leur activité ? Comment les gestionnaires répondent-ils à leurs besoins d'être proches d'autres travailleurs, en majorité issus des industries créatives ? Quelles ressources leur fournissent-ils? Le travail effectué par les gestionnaires rend-il les espaces de coworking différents d'autres espaces de travail ?

Cette thèse cherchait également à compléter les recherches se focalisant sur des études de cas, qui ne permettent pas toujours d'avoir d'une vision plus élargie du phénomène du coworking dans le cas parisien. Les travaux s'intéressant au coworking à une échelle urbaine considèrent surtout leur influence dans l'économie régionale, sans s'intéresser aux stratégies des opérateurs eux-mêmes dans les villes où ils s'implantent. Ces travaux ne cherchent pas non plus à faire un parallèle avec les pratiques à l'œuvre dans l'immobilier d'entreprise, sur lequel portent de nombreux travaux en géographie et en études urbaines (Bonnet et Moriset 2003; Crouzet 2005; Guironnet 2017). Le second enjeu de cette thèse en aménagement était donc de ne pas voir le coworking uniquement comme un lieu d'innovation ou de créativité, mais comme une nouvelle forme de marché immobilier.

Les gestionnaires ayant créé des espaces de coworking déploient des stratégies commerciales pour susciter une demande. L'objectif est alors de prendre le point de vue de ces gestionnaires

afin de comprendre comment ils réussissent à créer de la valeur par leur activité, en s'appuyant notamment sur les travailleurs qui occupent leurs espaces.
Quelles trajectoires ont les fondateurs des premiers espaces de coworking ? Comment l'offre de coworking s'est-t-elle construite et quelles sont les stratégies dominantes sur le marché actuel ? Quels rapports les opérateurs de coworking instaurent-ils avec les financeurs publics et privés qu'ils mobilisent dans leurs projets ?

Dans les deux enjeux identifiés, le gestionnaire d'espace tient une place essentielle que je chercherai à préciser. Ceci implique d'analyser à la fois les effets d'une demande perçue comme différente de la part de travailleurs indépendants, et les effets de l'offre créée par les opérateurs d'espaces de coworking[21]. Cette thèse s'articule donc autour de la capacité des espaces de coworking à mettre en relation des travailleurs, contribuant ainsi à créer une nouvelle forme de valeur pour les opérateurs qui gèrent ces espaces de travail. Mon hypothèse principale est que les gestionnaires de coworking sont des entrepreneurs qui opèrent à la frontière entre marchés immobiliers et marchés de service, et leur activité souligne une évolution dans la façon dont les entreprises conçoivent leur utilisation d'espaces de travail. Il s'agit alors de mieux caractériser les acteurs de ce marché et d'en donner un aperçu aussi exhaustif que possible, allant des fondateurs à l'origine du coworking à Paris aux promoteurs immobiliers qui cherchent à développer des nouveaux produits.

4. Plan de la thèse

Le chapitre 1 présente les différents modes de collecte de données utilisés pour suivre un objet complexe comme le coworking « de l'intérieur ». Il explique ensuite le choix du terrain d'étude, et décrit le décentrage opéré pour analyser le marché du coworking à l'échelle de projets urbains. Les trajectoires de gestionnaires d'espaces de coworking sont mises en évidence dans le chapitre 2. A travers le cas de Mutinerie, il soulève les contradictions qui existent entre les idéaux des gestionnaires et le travail des coworkers au quotidien. Le travail d'animation des

[21] Je m'inspire ici en partie des travaux de Sharon Zukin, qui a mis en évidence la construction de l'offre et la demande immobilière dans le cas du loft, progressivement passé d'un usage comme espace de travail à un usage de logement. Elle souligne le fait que ce marché de niche n'est pas simplement né d'une rencontre fortuite entre une offre (des lofts vacants apparemment abandonnés par des petites industries) et une demande (des artistes en recherche de grands espaces de travail et de vie), mais que *« la demande était une réponse conjoncturelle à des changements sociaux et culturels. »(Zukin 2014 [1982], 15)*

gestionnaires doit en partie répondre à ces contradictions, afin d'organiser la collaboration et la rendre visible. Le chapitre 3 s'intéresse à la question de la proximité à l'échelle de l'espace, et montre que celle-ci ne suffit pas à créer des échanges économiques entre coworkers. Les gestionnaires créent de la confiance et servent de tiers garant dans les échanges. Leur action produit aussi une valeur supplémentaire via les échanges non marchands qui se créent dans l'espace.

Le chapitre 4 montre comment les gestionnaires ont réussi à transformer le coworking en un marché de services. L'idée centrale est qu'ils réussissent à transformer par leur travail une valeur symbolique provenant de la présence et des échanges entre utilisateurs, en une valeur servicielle qui est payée par ces mêmes utilisateurs pour accéder à l'espace. Le marché du coworking a également été influencé par une variété de modes d'intervention publique qui sont analysés dans le chapitre 5. Cette action s'est articulée autour des acteurs de l'économie numérique en cherchant à mieux identifier une demande floue, située entre télétravail, nouveaux modes d'organisation des entreprises en réseau et soutien à l'immobilier innovant. Le chapitre 6 regarde enfin la transition actuelle que traverse le coworking, et met en évidence la diversité des stratégies d'investissement des opérateurs dont certains se professionnalisent. Il souligne ensuite le changement d'échelle qui apparaît avec l'entrée sur le marché de trois des plus grands promoteurs immobiliers français.

Chapitre 1 : Un dispositif d'enquête à plusieurs échelles

Introduction

Ce premier chapitre a pour objectif d'inscrire cette thèse dans un ensemble de travaux qui ont contribué à façonner l'appareillage méthodologique adapté à l'analyse des espaces de coworking. Après avoir resitué les enjeux du financement de la thèse, la littérature existante sur le coworking est mise en regard de travaux portant plus largement sur les espaces de travail, en particulier ceux dans lesquels la distance joue un rôle. Je détaille ensuite l'approche choisie, qui analyse autant l'échelle « microscopique » des espaces de coworking que l'échelle « macroscopique » du marché francilien.

La deuxième partie sera l'occasion de préciser le choix des terrains de recherche principaux et leur positionnement dans l'agglomération parisienne. Je détaillerai ensuite les méthodes utilisées pour répondre aux différents questionnements soulevés. J'accorde une place importante à l'observation des espaces de coworking, qui est complétée d'un ensemble de dispositifs permettant d'accéder à aux dimensions cachées du travail quotidien des coworkers et des gestionnaires. L'émergence d'un marché du coworking est enfin analysée à une échelle plus large, par une approche quantitative et une approche qualitative d'analyse des opérations d'aménagement.

1. Etudier le coworking

Mon hypothèse de départ était qu'il existait un lien entre le fonctionnement des espaces de coworking et les mutations de la fabrique de la ville. Les espaces de coworking semblent constituer une forme d'espace de travail marginale en termes de surfaces occupées[22], mais qui a cependant une influence croissante dans les pratiques des acteurs de la production urbaine. J'expliquerai dans cette partie le contexte de réalisation de cette thèse au sein des préoccupations opérationnelles d'un aménageur, avant de décrire les choix qui ont été faits de prendre en compte plusieurs échelles d'analyse des espaces de coworking.

1.1. Le contexte du financement CIFRE

1.1.1. Qu'est-ce qu'une thèse CIFRE ?

Le dispositif CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche) repose sur un accord tripartite entre le doctorant, un laboratoire de recherche, et une entreprise ou administration. Le développement récent des thèses CIFRE en sciences humaines et sociales (25% des CIFRE signées en 2015) relève de deux modalités. La première est proche de l'usage dans les sciences de la nature, où le doctorant est intégré au sein d'une direction Recherche & Développement. La seconde est celle d'être intégrée dans une direction opérationnelle, sans que le travail réalisé soit toujours en relation avec la recherche produite. Du côté de l'organisation d'accueil, la démarche peut entrer dans une démarche réflexive d'amélioration de son fonctionnement, tandis que pour le doctorant, *« L'accord repose alors sur l'espoir ou la promesse d'obtenir des terrains d'enquête. »* (Gaglio 2008).

[22] L'entreprise de conseil en immobilier Arthur Lloyd estime que l'offre d'espaces de coworking atteindra 155 000 m² à la fin de l'année 2017, ce qui reste très peu par rapport au parc de bureaux de la Métropole du Grand Paris, estimé à 44 millions de m² en 2016 (Atelier Parisien d'Urbanisme 2017).

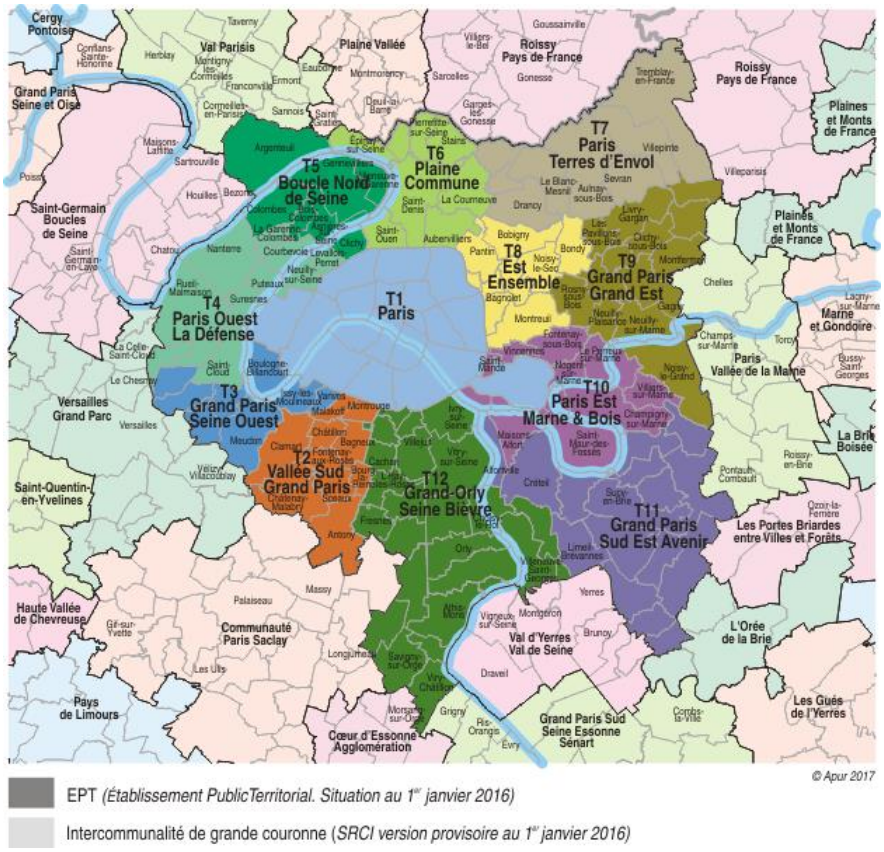


Figure 1 : Plaine Commune, un établissement public territorial au nord du Grand Paris (source : APUR).

Je me situais dans le deuxième cas, travaillant au sein d'une société d'économie mixte (SEM) qui réalisait la maîtrise d'ouvrage sur le territoire de la communauté d'agglomération Plaine Commune, au nord de Paris, sur des opérations d'aménagement et de construction d'équipements publics. Il s'agissait en pratique d'une PME dédiée à des activités de type « bureau d'étude/ingénierie » de 35-40 personnes selon le moment où j'y étais. L'actionnariat de l'entreprise est constitué des différentes municipalités composant Plaine Commune[23], et de quelques partenaires privés minoritaires. Intégré dans le service Aménagement, je dépendais du directeur de l'aménagement qui jouait également le rôle d'encadrant entreprise vis-à-vis du laboratoire de recherche et de l'Association Nationale de la Recherche et Technologie. J'avais travaillé pendant un an auparavant sur des missions plus opérationnelles, d'abord en tant que stagiaire puis en contrat à durée déterminée pendant 5 mois. Je bénéficiais grâce à cette première expérience d'une bonne connaissance de la société ainsi que de son environnement de travail : territoire, collectivité de tutelle, et relations préexistantes avec certains promoteurs immobiliers

[23] Saint-Denis, Saint-Ouen, Aubervilliers, La Courneuve, l'Ile-Saint-Denis, Villetaneuse, Stains, Epinay-sur-Seine, Pierrefitte.

que j'avais pu côtoyer dans mes missions précédentes. J'avais cependant un statut spécifique, n'étant pas affecté à une opération donnée à la SEM Plaine Commune Développement (SEM PCD).

1.1.2. Les enjeux méthodologiques d'un financement CIFRE

Le positionnement dans l'entreprise

Olivia Foli et Marlène Dulaurans soulignent *« l'ambiguïté d'un statut positionné entre l'organisation et l'université qui pose des problèmes pratiques et épistémologiques »*, avec en particulier des *« difficultés de détachement, de distanciation et de gestion du temps »* (2013). Les thèses CIFRE participent en plus à une injonction à l'innovation auxquelles sont soumises les entreprises privées ou publiques. Mon activité de recherche chez un aménageur participait également à une volonté pour l'entreprise de légitimer une expertise sur le sujet émergent des nouveaux espaces de travail.

Ma position dans l'entreprise m'a permis d'être associé à des opérations d'aménagement sur lesquelles mon expertise était sollicitée du fait de l'intention d'y implanter des activités économiques liées aux industries créatives. J'ai également fait trois présentations à des publics divers au sein de la SEM PCD, qui devaient permettre de mieux faire connaître le sujet à la direction et aux opérationnels, afin de faciliter la compréhension de ces nouveaux objets s'ils se présentaient dans des opérations d'aménagement. Ces présentations étaient globalement reçues avec intérêt et curiosité, et les missions qui pouvaient m'être demandées étaient complémentaires de mon enquête de terrain dans les espaces de coworking. Il s'agissait de fournir des éléments de réflexion sur des projets en cours (via des relectures d'études, la participation à des réunions), ou de produire des documents devant aider la direction ou les chargés d'opération dans leurs interventions extérieures.

J'ai évité les difficultés propres aux conditions de réalisation de certaines thèses CIFRE, car le milieu que je souhaitais analyser n'était que secondairement celui où j'étais employé. Si je m'intéressais aux aménageurs dans leur rapport à ces nouveaux objets que constituaient le coworking, mes terrains étaient en majeure partie éloignés des territoires géographiques

d'intervention de la SEM, du fait d'une émergence plus tardive du coworking en Seine-Saint-Denis et en particulier à Plaine Commune[24].

L'accès à des terrains d'enquête via la SEM PCD

La loi du 3 juin 2010 qui définit le réseau de transport public du Grand Paris encourageait une vision du développement économique polarisé autour de plusieurs *clusters* dans la banlieue parisienne. Une des intentions initiales de la thèse était de pouvoir suivre l'impact du contrat de développement territorial signé en 2013 par Plaine Commune[25]. La discussion avec les acteurs des territoires va donner lieu à l'élaboration de projets territoriaux plus globaux, et le contrat signé par le président de Plaine Commune (Patrick Braouezec) se redéfinit autour de l'idée de « Territoire de la Culture et de la Création ». A travers celui-ci s'affirme l'identité d'un territoire porté par l'industrie du cinéma, qui a des impacts sur l'ensemble de la chaîne de production audiovisuelle. Cette identité vise également le développement d'autres filières des industries créatives présentes sur le territoire comme l'artisanat d'art ou les arts du spectacle.

L'une des interrogations portait sur la façon de faire advenir ce développement économique, étant donné l'intention initiale de l'étude réalisée par l'agence d'urbanisme AUC qui était de faire émerger 30% de surfaces créatives autour de la future gare Pleyel. Si ce chiffre a depuis été revu à la baisse, il laissait imaginer de nouvelles formes d'espaces de travail qui seraient spécifiquement adaptées aux besoins des industries créatives, incluant des espaces de travail flexibles de type coworking, *makerspace,* et diverses formes d'immobilier ciblant des petites structures créatives. Ma présence à la SEM PCD pouvait donc me permettre l'accès à des projets immobiliers sur certains projets d'aménagement de la société, avec un suivi du processus du début à la fin. Malheureusement, la plupart des projets qui auraient pu servir de cas d'étude ont été retardés, ou ont sollicité l'intervention de la SEM à la toute fin de ma thèse, début 2017. Les cas analysés sont donc davantage tirés d'autres projets en Ile-de-France, dont certains sont situés sur le territoire de Plaine Commune mais non suivis par la SEM PCD, ou sur d'autres communes de la première couronne.

[24] Sur des communes plus à l'Est comme Montreuil ou Pantin, les espaces ont émergé plus tôt en s'insérant dans le bâti semi-industriel similaire à celui des faubourgs du nord-est parisien.

[25] Ces contrats délimitent des périmètres de coopération entre l'Etat et un groupe de municipalités, avec des objectifs chiffrés en termes de construction de logements par exemple (Malaud 2015).

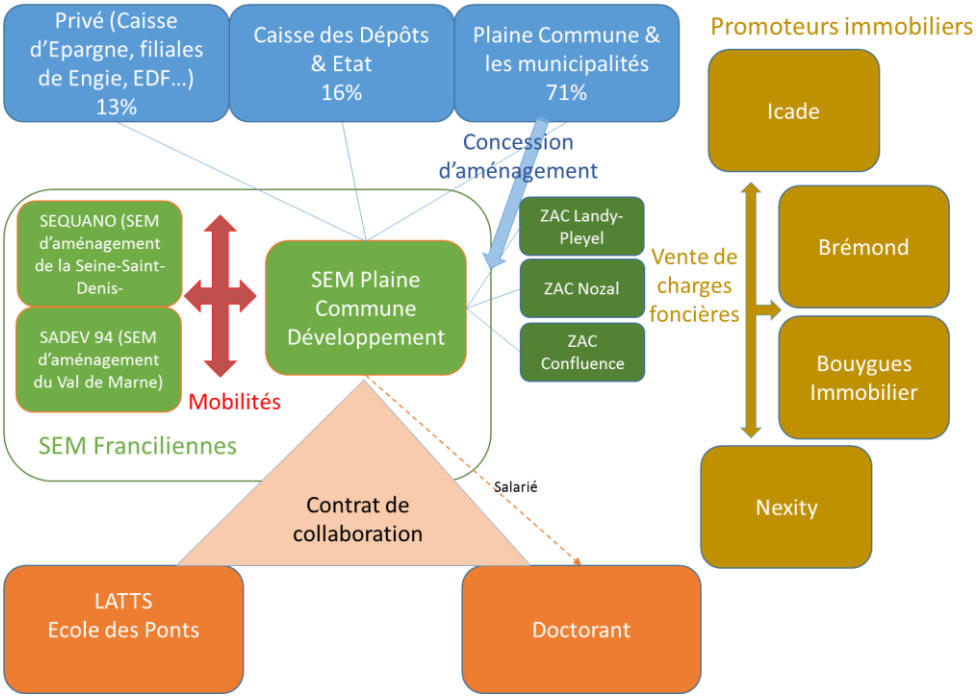


Figure 2 : Schéma des acteurs en lien avec la SEM Plaine Commune Développement (source : auteur)

Ma présence au sein de la SEM PCD permettait un accès à des interlocuteurs qui auraient pu être plus difficiles à atteindre autrement. D'une part, l'identité d'aménageur fournissait une légitimité pour contacter des acteurs immobiliers, dans la mesure où ils voyaient dans celui-ci un partenaire professionnel possible. D'autre part, l'année que j'avais passée en tant que chargé d'opération au sein de la SEM PCD me permettait de connaître des chargés d'opérations ayant quitté l'entreprise pour d'autres structures du même type en région parisienne[26]. Ceci m'a donc permis un accès privilégié au monde des aménageurs, dont certains s'interrogeaient sur les modalités de mise en pratique du coworking dans leurs opérations.

Cette identité pouvait cependant se révéler à double tranchant, car j'étais parfois en porte-à-faux dans des situations conflictuelles qui me dépassaient, comme ce fut le cas pour un promoteur immobilier. Malgré de nombreuses discussions informelles à l'occasion de réunions, mes tentatives d'obtenir un entretien auprès des personnes en charge de la réflexion prospective sur les espaces de coworking se sont systématiquement heurtées à des refus, des fins de non-recevoir, ou à des replanifications sans succès de rendez-vous. Il pouvait y avoir un manque de

[26]La mobilité professionnelle est valorisée dans ce milieu du fait de la petite taille des structures (20-50 personnes) et de l'intérêt de voir des territoires et problématiques différentes pour construire une expérience professionnelle.

temps de la part de mes interlocuteurs, ou une volonté de confidentialité à des moments charnière de lancement de nouvelles offres, mais la relation conflictuelle entre la SEM PCD et ce promoteur sur une opération d'aménagement me semble avoir joué un rôle. Ainsi la relation commerciale existant entre la SEM PCD (aménageur et vendeur de charges foncières) et le promoteur (propriétaire de terrains et constructeur) n'était pas propice à la révélation d'informations qui pouvaient être jugées stratégiques par le promoteur.

J'ai aussi participé à des réunions organisées par le département du développement économique de la communauté d'agglomération Plaine Commune. La participation à ces réunions m'a ouvert un nouveau terrain d'enquête : les politiques de développement économique et en particulier l'appropriation de l'initiative nationale French Tech[27] par les acteurs locaux. L'analyse de cette politique dans son ensemble dépasse les enjeux de ma recherche, et a été explorée dans plusieurs travaux en sciences politiques (Epstein et Maisetti 2016; Béal, Epstein, et Pinson 2015). Ma présence lors des réunions m'a cependant permis de comprendre l'intérêt des acteurs immobiliers pour ce type de politiques d'innovation ou de constructions de *clusters* économiques. Elles privilégient souvent une offre immobilière spécifique qui n'est pas toujours adaptée, s'exerçant parfois au détriment d'une réelle compréhension des logiques d'écosystèmes qui sous-tendent certaines filières. Dans le cas de Rennes, le déménagement de l'espace de coworking Cantine Numérique avait ainsi abouti à la dissolution de certains liens spontanés entre des acteurs de la société civile et des petites structures moins visibles du numérique (logiciel libre, *hackers*…) du fait d'une vision assez dirigiste de la métropole rennaise (Suire 2013).

La réception de la recherche par les acteurs

Il existait un enjeu dans la réception de mes travaux par les acteurs enquêtés. J'ai eu l'occasion de faire plusieurs présentations, soit devant des acteurs immobiliers, soit dans des groupes de recherche dans lesquels étaient régulièrement conviés les professionnels du secteur. Mes recherches font l'objet d'un intérêt considérable de la part de certains acteurs immobiliers. Se pose donc la question de ma participation aux phénomènes que je décris, en particulier de l'appropriation symbolique des initiatives des gestionnaires indépendants par des promoteurs

[27] Financé dans le cadre du Programme d'Investissements d'Avenir, l'initiative French Tech a été lancée en 2013 par le Ministère délégué à l'Economie numérique avec pour objectif de mobiliser les écosystèmes numériques des territoires par une stratégie de labellisation, financer des programmes d'accélération des entreprises numériques et assurer la promotion internationale de la French Tech (Ministère délégué à l'Economie numérique 2013).

immobiliers. J'ai cherché au maximum dans mes présentations ou rendus écrits à ne pas « trahir » mes enquêtés, en évitant de révéler de façon trop précise les ficelles qu'ils m'avaient racontés, souvent mis au point de façon artisanale dans le fonctionnement quotidien de l'espace de coworking. On notera cependant que les gestionnaires d'espace tentent pour certains de faire une valorisation commerciale des savoirs tacites acquis dans leur activité, en lançant des activités de consultants auprès de grandes entreprises de l'immobilier ou de collectivités locales.

1.2. Le choix d'une échelle d'analyse pertinente

Un travail d'observation avec une démarche inductive me semblait nécessaire pour comprendre le fonctionnement des espaces, au-delà du discours que les professionnels du coworking pouvaient avoir dans une volonté de promouvoir certains aspects positifs de leur activité. La première difficulté méthodologique était de choisir une échelle pour situer les observations. Pour comprendre l'impact d'un espace de coworking, il fallait suivre à la fois les individus qui venaient dans l'espace, souvent de façon transitoire, et la circulation des représentations de l'espace, à travers la perception que pouvaient en avoir les acteurs publics et privés de la fabrique urbaine.

Il m'est apparu nécessaire d'aborder cet objet sous différentes échelles pour mieux le cerner : l'échelle micro d'un espace de travail, l'échelle méso de l'opération d'aménagement et enfin l'échelle macro de Paris et sa petite couronne, dans laquelle émergeait un marché qu'il s'agissait de saisir dans sa globalité. Dans une moindre mesure, l'échelle européenne a été abordée comme espace de référence pour les opérateurs du coworking. Il existe en effet de nombreux transferts de compétences et de valeurs liés au nomadisme d'une partie des utilisateurs du coworking, et l'existence d'évènements professionnels dédiés permettant la mise en commun des bonnes pratiques[28]. Ma démarche mêle ces différentes approches afin d'appréhender le problème dans ses multiples échelles spatiales, mais aussi dans la durée, afin de voir les évolutions temporelles des espaces ainsi que les trajectoires de travailleurs.

[28] De façon similaire à ce qui a été décrit dans certains travaux de géographie économique sur les espaces de rassemblement professionnel (Bathelt, Malmberg, et Maskell 2004; Maskell, Bathelt, et Malmberg 2006), les rencontres dans des congrès, conférences et autres journées d'étude fournissent des opportunités de rencontres entre les professionnels du coworking où les expériences sont partagées et des informations sont échangées.

Des codes s'appliquent dans ces espaces dans les interactions entre inconnus, dont certains sont explicitement instaurés par des gestionnaires d'espaces, tandis que d'autres apparaissent de façon plus implicite au travailleur. La lecture de travaux ethnographiques m'a permis de mieux appréhender le rapport entre échanges économiques et sociaux au sein de communautés. Je me suis ensuite intéressé à deux corpus de recherche ayant analysé des espaces de travail: d'une part les sciences de gestion qui ont beaucoup regardé les effets des bureaux ouverts de type « open space » dans les organisations ; d'autre part la sociologie du travail qui s'est davantage focalisée sur les activités de coordination de collectifs de travail dans des bureaux. L'objectif n'est pas tant ici de m'inscrire dans ces débats mais plutôt de m'appuyer sur les méthodes qui ont été mises en œuvre pour analyser les espaces de travail. Je me suis également appuyé sur des méthodes développées dans la « *sociologie des usages* » (Jouët 2000), en particulier les travaux sur Internet (Beuscart, Dagiral, et Parasie 2009) qui m'ont permis de prendre en compte les activités en ligne des coworkers.

1.2.1. L'échelle de la « communauté »

Les gestionnaires d'espaces de coworking font beaucoup appel à la notion de communauté, inspirés du terme anglais de « *community* » dont le sens est plus ouvert qu'en français, et bénéficie d'une connotation souvent positive. Pour beaucoup de ses premiers acteurs, le coworking constitue une façon de redonner une dimension spatiale à des communautés nées dans le sillage de l'économie numérique (développeurs, joueurs en ligne…) et à des nouvelles pratiques de travail collaboratives du développement web. La notion de communauté utilisée est cependant problématique du fait de ses nombreux sens et de son instrumentation dans des contextes divers (Day 2006). J'ai voulu interroger cette notion au regard de la littérature existante sur le sujet, et évaluer s'il s'agissait d'une échelle pertinente pour analyser les échanges entre coworkers.

Si le sens essentiel de la communauté peut être simplement défini par ce que les gens ont en commun et qui leur donne un sentiment d'appartenance, le terme a connu de nombreuses utilisations en sociologie. L'idée de communauté est très présente dans la sociologie classique. Ferdinand Tönnies (2010 [1887]) fait une première distinction entre Communauté (« Gemeinschaft ») et société (« Gesellschaft »), dans le contexte de l'industrialisation et de l'urbanisation à la fin du 19e siècle. Les relations dans la communauté impliquaient d'après lui une proximité physique, une chaleur affective dans les rapports, avec l'objectif de mener une action coordonnée pour aller vers un bien commun. Les relations dans la société s'établissent

entre des individus mus par des intérêts spécifiques, et sont marquées par le calcul et la distance de relations considérées artificielles. Même si ces descriptions sont pour Tönnies des idéaux-types, il donne l'exemple du village rural, qui est resté dans l'imaginaire comme un exemple typique de la « Gemeinschaft ».

Le coworking déploie depuis ses origines un imaginaire de la communauté de proches qui s'inspire en partie de cette image du village dans laquelle les échanges seraient régis par le don[29]. La notion de don telle que développée par Marcel Mauss (2007 [1925]) a trouvé depuis une vingtaine d'années un écho nouveau à travers un ensemble de travaux en sociologie et en sciences de gestion, notamment dans la revue du MAUSS[30]. Norbert Alter rappelle que la théorie du don ne se situe pas seulement dans le monde associatif ou les relations familiales, supposées plus proches des populations « primitives » qu'étudiait Marcel Mauss, mais qu' *« il se niche, tout autant, au cœur même des activités capitalistes »* (Alter, 2012) et en particulier dans le monde de la grande entreprise qu'il a longuement analysé (Alter, 2010).

Barry Wellman (1979) interroge la question de la communauté au regard de trois des thèses présentes dans la littérature abondante des *« community studies »* dans les 1960 et 1970. La première est celle de la « communauté perdue », qui considère comme Ferdinand Tönnies que les liens primaires seraient en train de se décomposer. Le passage des sociétés traditionnelles aux sociétés industrielles suppose une dissolution des modes d'organisation des sociétés traditionnelles (religion, corporations, artisanat…). La ville moderne impose des nouvelles formes de sociabilité à l'individu venu du monde rural, avec une mécanisation du travail et une déshumanisation de la vie sociale qui diminueraient les solidarités communales. On retrouve cette thèse dans de nombreux travaux en sociologie qui continuent à idéaliser une communauté faite de contacts en face à face denses, faisant ainsi état de la disparition des relations de voisinage dans les sociétés modernes (Putnam 1995).

La deuxième thèse est celle de la « communauté sauvée » et désigne l'idée que les liens au sein du quartier et de la famille ont continué à fleurir en dépit de l'industrialisation. Ces liens permettent un fort soutien entre membres de la communauté pour faire face à des problèmes

[29] Il suffit pour s'en convaincre de regarder certains noms d'espaces de coworking qui évoquent une communauté (Digital Village, la Ruche) ou le nom d'un des médias en ligne principaux sur le coworking et le télétravail, Zevillage.
[30] Mouvement Anti-Utilitariste en Sciences Sociales

personnels ou à des contraintes bureaucratiques, comme l'ont montré certains travaux s'intéressant à des groupes sociaux dans les quartiers ethniques américains (Gans 1982 [1961]). L'émergence d'un courant de « *community studies* » dans la sociologie anglaise et américaine a mêlé études quantitatives et études anthropologiques en immersion dans des villages ruraux. Ces travaux ont contribué à forger une notion de la communauté traditionnelle, même si elle a été critiquée comme étant un mythe dont les sociologues présupposaient l'existence (Stacey 1969). On peut également inclure dans cette thèse l'idée de village urbain (Jacobs, Paquot, et Parin 2012 [1961]) qui a émergé dans les années 60 et soulignait la vitalité des centres urbains, tandis que d'autres travaux attribuaient l'émergence de mouvements sociaux à l'existence de réseaux sociaux denses et multiples dans les villes (Pickvance 1976).

La thèse de la communauté libérée s'est développée à partir des années 1970. Elle soutient que les liens ne sont plus organisés en des solidarités denses mais que la séparation des lieux de résidence, de travail, et de famille entraine la présence de réseaux sociaux multiples avec des liens relativement faibles (Wellman 1979). Sous une autre forme, c'est également ce qu'explique François Ascher dans sa conception la « *société hypertexte* » (Ascher 2005) des « métapoles », où les citoyens bénéficient d'une multi-appartenance à des groupes sociaux, dont les temps et les lieux ne sont que partiellement imbriqués.

La notion de communauté a vu un renouveau dans les années 1990 avec l'émergence d'Internet et des échanges d'information au sein de « communautés virtuelles » (Rheingold 1993; Wellman et al. 1996). Avec la multiplication des moyens de communication via Internet, les activités en ligne viennent de plus en plus en complément de relations préexistantes (Flichy 2004; Wellman 2001). Plus récemment, les réseaux sociaux du Web 2.0[31] et l'essor de l'« économie collaborative »[32] ont fait émerger de nouvelles formes de communauté qui interrogent la possibilité de créer des liens sociaux entre leurs utilisateurs. La notion de communauté utilisée fait en réalité référence à une multitude de formes de « partage » souvent très différentes les unes des autres (Elder-Vass 2016; Belk 2014), parfois plus proches

[31] Derrière cette étiquette sont communément regroupés des services internet et applications du Web relationnel (ou "medias sociaux") basés sur l'apport de contenus et d'informations générés par les utilisateurs (Aguiton et Cardon 2008). Leur utilisation a beaucoup augmenté à partir de 2005.

[32] L'économie collaborative s'appuie sur des technologies numériques permettant de partager des ressources et des compétences à grande échelle entre particuliers et de décentraliser la production de biens et de services. Elle manque cependant d'une définition claire, et les pratiques font alternativement référence à l'économie de la fonctionnalité (passage de la propriété à l'usage), l'économie du don, ou à l'idée de biens communs gérés collectivement (Acquier, Carbone, et Massé 2016)

d'échanges marchands que de dons entre utilisateurs. Elle nécessite donc de prendre une certaine distance avec l'usage qui en est fait par la multitude d'acteurs économiques qui s'en saisissent, du marketing (Mellet 2012) aux organisations innovantes (Cohendet, Créplet, et Dupouët 2003). L'échelle de la « communauté » de l'espace de coworking permet cependant de souligner l'existence de liens qui ne se limitent pas aux personnes présentes dans l'espace, mais également de certaines personnes qui n'y passent que de façon occasionnelle, tout en participant à la vie de la « communauté » des coworkers.

1.2.2. La monographie longue d'un espace de coworking

Les travaux des sciences de gestion analysent le rôle de l'espace dans l'organisation du travail, en particulier dans des contextes de changements organisationnels. Ces travaux se sont par exemple intéressés à la satisfaction des employés de leur espace de travail (Oldham et Brass 1979) et les conséquences d'un changement d'espace sur les interactions entre employés (Hatch 1987), en privilégiant des méthodes quantitatives. Une des difficultés que rencontrent ces travaux qui cherchent à aider à la conception d'espaces de travail est d'arriver à une cumulativité des recherches, du fait de la diversité des contextes organisationnels analysés. Parmi les travaux de thèse récents publiés sur les espaces de coworking, on peut mentionner celles de Julie Fabbri (2015) et Ignasi Capdevila, toutes deux en sciences de gestion. Ces thèses se sont intéressées à des espaces de coworking à Paris et à Barcelone et ont inclus des phases d'observation participante à des degrés divers[33]. La source principale de données provient cependant d'entretiens. La thèse de Julie Fabbri suit ainsi une agence de conseil en communication dans les trois espaces de coworking qu'elle occupe successivement pendant 6 mois. Un des apports de cette thèse est d'avoir identifié des processus d'innovation ouverte (Chesbrough 2003) qui sont analysés finement à travers l'expérience des collaborateurs de l'agence, en suivant régulièrement la perception de leurs conditions de travail dans les espaces.

Les recherches ethnographiques en sociologie du travail et en sciences de gestion qui se sont intéressées à l'espace de travail ont surtout porté sur des cas internes à des grandes organisations: par exemple des cabinets de conseil (Boni-Le Goff 2015), des banques (Schronen 2003) ou des universités (Fayard et Weeks 2007). Peu de travaux se sont intéressés aux relations entre des travailleurs faisant partie d'organisations différentes. Certains travaux récents se sont

[33] Un article traite du cas de la Ruche à partir de deux périodes de 10 journées d'observation consécutives (Fabbri et Charue-Duboc 2013). Il décrit en particulier les modes d'interaction entre entreprises, et le rôle de l'espace pour générer des dynamiques collaboratives.

cependant intéressés à la collaboration des salariés en entreprise, dans un contexte d'éclatement des collectifs de travail en petites structures. La thèse de Caroline Datchary (2006) regarde en particulier l'utilité d'un bureau de type open space dans la réalisation concrète du travail de deux agences évènementielles. Celle de Jérémie Rosanvallon (2007) prend une perspective inverse en s'intéressant à des salariés qui ne travaillent pas dans un même lieu, et montre comment le *« travail de coordination à distance »* affaiblit les liens dans les collectifs de travail, sans pour autant freiner la réalisation du travail collectif grâce à la multiplication des moyens de communication. Dans les espaces de coworking, les travailleurs réalisent une partie de leurs activités avec des collaborateurs à côté d'eux, et une partie à travers des coordinations par courriel. J'ai donc adopté une posture d'observation proche de celle de Caroline Datchary, qui a focalisé son observation sur des phases continues de vingt jours au sein des agences évènementielles. Ces pics d'activité fournissaient des observations riches et des échanges informels nombreux avec l'enquêtrice.

Ces travaux avaient la spécificité de ne présenter qu'une période limitée d'observation, souvent réduite à un mois. Malgré une observation qui peut être continue pendant des périodes intenses du travail observé, le fait de réaliser l'ensemble de ces observations au cours d'une période réduite ne m'a pas semblé suffisant pour décrire le travail des coworkers. Il me semblait plus pertinent de privilégier une approche de long terme, du fait de ma volonté d'interroger le sens et les modalités d'une collaboration qui peut prendre du temps à se construire. Ce choix s'est trouvé conforté au fur et à mesure de l'observation par le fait que beaucoup de coworkers sont dans des phases de transition, où leur situation professionnelle peut évoluer significativement d'un mois à l'autre. La présence sur le temps long permet donc de capter ces évolutions et ainsi d'éviter les biais d'observation liés à une situation purement conjoncturelle.

A ce choix de l'observation longue, je souhaitais ajouter une approche comparative entre plusieurs espaces à Paris et à Plaine Commune. Ma recherche s'est finalement recentrée sur un seul espace après avoir mené plusieurs terrains exploratoires. L'entrée sur le terrain nécessitait un fort investissement temporel, mais aussi des « coûts de socialisation » propres à l'ethnographie, avec l'envie de garder un contact avec des personnes avec qui un lien avait été noué. Le choix de la monographie permettait une connaissance plus complète de l'espace, en assurant une présence régulière et sur le long terme. Le risque était que l'espace étudié ne fournisse que des informations parcellaires du fait de sa trop grande spécificité. J'ai essayé dans le choix de l'espace de tenir compte de critères que je détaille dans la deuxième partie, afin de

m'assurer que l'espace choisi ne constitue pas un cas trop spécifique par rapport à l'ensemble des espaces de coworking franciliens.

1.2.3. Une double approche en ligne et hors ligne

Les méthodes ethnographiques ont souvent été conçues pour étudier des organisations rassemblant des personnes travaillant ensemble dans un espace partagé. Elles étaient ici inopérantes pour observer tout un pan des activités « invisibles » des coworkers, car beaucoup de mes enquêtés travaillaient « *ensemble séparément* », pour reprendre une expression souvent utilisée pour décrire le coworking (*« working alone together* », Spinuzzi 2012). Comment observer le travail d'individus silencieux, dont la majeure partie des échanges se produit par un canal numérique à travers leur écran d'ordinateur ? Ces individus sont rassemblés dans un même lieu, mais n'ont souvent pas de raisons initiales de travailler ensemble, chacun ayant son métier et ses propres clients avec lesquels il communique par courriel. Ceci constitue un problème d'observation pour le chercheur qui se trouve démuni pour observer ces pratiques, où les communications sont rendues invisibles par l'écran d'ordinateur.

L'apparition de nouvelles formes de collectifs en ligne a donné lieu à des réflexions autour d'une démarche ethnographique nouvelle pour les étudier. Une grande diversité de travaux anglophones a cherché à utiliser des méthodes ethnographiques dans un environnement numérique, sous la dénomination de *« virtual ethnography* » (Hine 2000), de *« netnography* » (Kozinets 2009) ou de « *cyber ethnography* » (Ward 1999). Ces travaux se sont intéressés aux pratiques de coopération, de production et d'échange en ligne, ainsi qu'aux organisations qui les sous-tendaient.[34] Ils portaient sur des activités que les participants réalisent principalement en ligne, qu'il s'agisse d'échanges de biens culturels en ligne (Beuscart 2002), de jeu vidéo en ligne (Berry 2012) ou des nombreux travaux sur le milieu du logiciel libre, réalisés à la fois par des sociologues et des économistes (Coris 2007; Horn 2014; Demazière, Horn, et Zune 2011).

Didier Demazière, François Horn et Marc Zune ont mené une enquête sur des développeurs de logiciel libre pendant cinq ans, et soulignent la nécessité de ne pas se limiter aux traces numériques souvent disponibles ouvertement (groupes de courriels, forums, canaux ouverts de discussion instantanée). Ils constatent que « *la vitrine numérique de ces groupes n'offre qu'un*

[34] Pour une revue des premiers travaux français sur le sujet, on pourra se référer à l'article de Beuscart, Dagiral et Parasie (2009).

point de vue partiel sur les activités qui y sont réalisées, sur les échanges entre les membres, sur les conduites des participants » (Demazière, Horn, et Zune 2011). Il leur semble également nécessaire de mener une enquête auprès des participants, qui peut prendre la forme d'entretiens ou de questionnaires afin qu'ils décrivent leurs pratiques. Des méthodes d'analyse de traces numériques ont été complétées par une enquête de terrain *in situ*, où leur insertion progressive dans le groupe leur a permis d'être présents lors d'évènements sociaux hors ligne. Si cette démarche part de l'activité en ligne, pour se rapprocher des participants et *« observer l'action collective dans son déroulement et sa construction, dans ses ajustements et ses incertitudes* » (Demazière, Horn, et Zune 2011), j'ai adopté pour ma part une démarche inverse. Je pénétrais en effet d'abord dans le groupe à travers l'espace de coworking, mais l'activité virtuelle des coworkers masquait une partie de mes observations. J'ai donc fait le choix de multiplier les méthodes d'observation et de collecte d'informations, avec un croisement des données permettant d'articuler les relations en ligne et hors ligne des coworkers de l'espace, afin d'en souligner la perméabilité.

Un des intérêts des travaux de recherche portant sur le logiciel libre est qu'il présente un certain nombre de points communs avec le milieu du coworking. La méthodologie employée présentait davantage de points communs avec les spécificités de mon terrain de recherche que certains travaux portant sur des bureaux plus traditionnels. Premièrement, les collectifs de développeurs sont structurés en « communautés » professionnelles, *« dépourvu[es] des instruments habituels de gestion des activités et de ceux qui les effectuent, tels que des procédures de prescription des tâches, des systèmes de division du travail, des protocoles de sanction »* (Horn 2014) ce qui pose la question du fonctionnement de tels collectifs. Ces principes d'organisation ont beaucoup inspiré les pionniers du coworking aux États-Unis et en France, du fait d'une forte présence de professionnels du numérique dans les premiers espaces, en tant qu'utilisateurs et en tant que gestionnaires. Deuxièmement, les collectifs des logiciels libres ont des relations qui se nouent dans des temps et des espaces multiples, plutôt que de façon synchronisée dans un seul lieu identifié et. Cette forme d'organisation rend leur observation difficile mais peut toutefois laisser des traces virtuelles. C'est aussi le cas des coworkers, qui malgré un espace de travail partagé ont souvent des pratiques de travail disjointes. Ils communiquent beaucoup en ligne, que ce soit entre eux ou avec des interlocuteurs extérieurs. Dernièrement, les communautés de logiciel libre ont un caractère très réflexif, portant un intérêt aux travaux scientifiques qui sont menés sur leur organisation, comme l'explique Didier Demazière (2011) à propos de la réception de ses travaux. C'est aussi une des caractéristiques des gestionnaires d'espaces qui recensent sur des

sites dédiés les travaux académiques sur le coworking, et produisent eux-mêmes une littérature destinée à théoriser leur action[35]. Cette pratique peut s'expliquer par une proximité des sciences de gestion avec leurs objets d'études : les gestionnaires sont souvent aussi passés par une formation en école de commerce. La présence régulière de nombreux gestionnaires de coworking aux réunions d'un groupe de recherche sur les espaces collaboratifs[36] témoigne là encore d'un intérêt pour des retours sur leurs pratiques professionnelles, que certains cherchent à formaliser en tant que nouveau métier (Pierre et Burret 2014).

1.2.4. Une interrogation sur le lien entre aménagement urbain et développement économique

Ma présence au sein d'une structure d'aménagement m'amenait à avoir une approche plus macroscopique à l'échelle d'opérations urbaines. J'ai choisi de réaliser une étude de cas devant permettre de suivre la façon dont les acteurs du coworking s'inscrivaient dans les transformations des modes de production de la ville. Ces transformations interrogent également la façon dont le développement économique des territoires est envisagé par les acteurs publics. Dans le modèle développé sur Plaine Commune et que l'on peut qualifier de «*communisme municipal entrepreneurial*» (Aubry, Blein, et Vivant 2015), le développement économique génère des recettes fiscales qui permettent de financer des politiques de logement social et d'insertion, mais peinent à créer des emplois pour les habitants (Raad 2014). Ce problème résulte d'une inadéquation entre le niveau de qualification de la population et le type d'entreprises s'installant sur le territoire, qui rappelle le « *spatial mismatch* » (ou inadéquation spatiale) (Kain 1968; Gobillon, Selod, et Zenou 2007) observé dans les villes américaines.

Je considère ici le coworking comme un révélateur des tensions entre un aménagement urbain qui passe par la construction d'immeubles et d'équipements publics, et des politiques de développement économique peu coordonnées qui cherchent à soutenir la création d'entreprises par un ensemble d'actions de mise en réseau. J'ai choisi pour cela d'analyser l'activité de promoteurs immobiliers spécifiques à l'échelle de plusieurs opérations d'aménagement, afin de retracer les modes de financement et les négociations autour du coworking, qui font intervenir un ensemble d'acteurs publics et privés.

[35]On pourra mentionner par exemple le Manifeste des Tiers Lieux disponible sur un format wiki en ligne (Yoann Duriaux et Antoine Burret 2013) ou sur des formats imprimés (Burret 2015). Certains de ces travaux ont même fait l'objet de thèses de doctorat rédigées dans une posture de « recherche-action » (Burret 2017)
[36] Research Group on Collaborative Spaces

2. Méthodologies

Ma recherche portait sur plusieurs échelles spatiales avec l'objectif de décrire le détail de la vie d'un espace de coworking, puis d'opérer un décentrement. Ceci permettait d'avoir une vue sur l'ensemble du marché du coworking à Paris et son lien avec des opérations immobilières en cours, tout en ayant une compréhension fine du fonctionnement d'un espace de coworking.

2.1. Une exploration des premiers espaces de coworking parisiens

2.1.1. Le choix d'un terrain ethnographique

Ma première visite d'un espace de coworking a été à la Cantine en septembre 2012, lors de ma participation au Coworking Weekend, alors que mon projet de thèse était encore en cours d'écriture. Entre fin 2012 et début 2014, j'ai visité plusieurs espaces de coworking parmi ceux qui existaient à l'époque : Greenspace, Superbelleville, Mutinerie, Studios Singuliers, La Manufacture, Ici Montreuil. J'ai alors choisi deux de ces espaces pour y mener des terrains exploratoires, d'abord à Studios Singuliers à partir de février 2014, puis à Mutinerie à partir d'avril 2014. La carte permet de localiser ces 6 espaces parmi les espaces créés avant 2013. Les espaces créés en 2013 n'ont pas été pris en considération car certains n'ont ouvert qu'en fin d'année et n'étaient donc pas accessibles au moment de mes visites. De plus, il m'a semblé préférable de choisir des espaces ayant au moins 6 mois d'existence du fait de la phase d'amorçage des espaces qui prennent de 6 mois à un an à atteindre un taux de remplissage stable[37].

[37] J'ai pu par la suite réaliser des observations dans certains espaces quasiment vides, ce qui m'a permis de mettre en perspective certaines des observations faites dans les espaces principaux observés, dans lesquels comparativement, « il se passait des choses ».

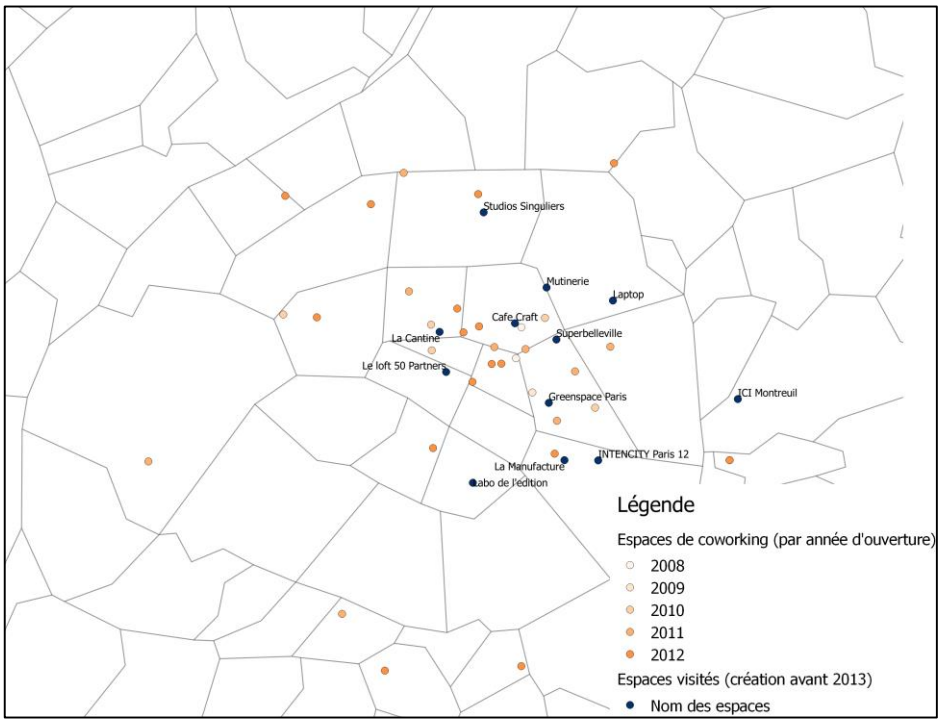


Figure 3 : Espaces de coworking créés avant 2013 ; certaines des visites ont été réalisées après 2013 (source : auteur, réalisation sur QGIS)

Plusieurs critères ont guidé le choix de mes terrains exploratoires. Un accès flexible au terrain était tout d'abord nécessaire. J'ai visité des espaces pour lesquels un engagement financier d'un mois minimum était requis (Ici Montreuil ou Intencity Paris 12 par exemple). Celui-ci se conciliait mal avec mon utilisation prévisionnelle de deux journées par semaine, afin de me plier à mes autres impératifs à la SEM PCD et au laboratoire. J'ai donc choisi des espaces ayant des places réservées aux travailleurs « nomades » qui venaient à la journée. Ils devaient être suffisamment grands (au moins 30 places disponibles), afin d'avoir une population changeante au sein de l'espace de coworking. Ceci me semblait être une caractéristique importante de ces espaces, même si certains espaces de coworking ne proposent que des bureaux fixes. Le fait d'avoir une population qui variait peu se rapprochait davantage du modèle des pépinières ou hôtels d'entreprises, à la différence que ceux-ci accueillent en général des TPE qui louent des bureaux fermés.

A l'inverse, certains espaces hyperflexibles fonctionnent davantage comme des cafés (le Café Craft ou le réseau des Anticafés créé en 2013), avec une tarification à l'heure. Ces espaces présentent le problème d'avoir une population trop changeante, où il est difficile de nouer des

liens avec les personnes y travaillant. Les observations ponctuelles que j'ai pu faire par la suite dans ce type d'espaces m'ont confirmé qu'il était difficile d'y observer des faits marquants du fait d'une communication limitée entre travailleurs. La plupart des travailleurs ne s'en servaient que quelques heures comme un lieu de travail d'appoint entre deux rendez-vous. On y rencontre par contre une population plus diversifiée que dans beaucoup d'espaces de coworking, du fait de la tarification flexible et de l'ouverture en weekend des espaces : des étudiants prenant un cours particulier, des consultants, des professeurs du secondaire, des responsables administratifs de l'enseignement supérieur, des professionnels du cinéma…

Certains espaces présentaient un processus de sélection des coworkers à l'entrée, en fonction d'une spécialisation professionnelle ou sectorielle liée à une clientèle-cible. Ces espaces se rapprochaient davantage du fonctionnement des incubateurs d'entreprises, et avaient le défaut de potentiellement fermer l'espace à toute une population de travailleurs intéressés. Je ne les ai donc pas inclus dans mon choix, pour éviter d'être trop spécifique dans mes analyses. La question de l'accès au terrain se posait également. Si en tant que chercheur je ne rentrais pas dans les catégories prévues par le gestionnaire de l'espace, je ne pouvais pas entrer dans l'espace en tant que simple coworker. J'ai pu visiter un certain nombre de ces espaces sélectifs et y mener des entretiens avec les gestionnaires, mais je n'avais pas la légitimité à y rester en tant que coworker. Même si un régime dérogatoire aurait pu m'être octroyé pour mener des observations, cela m'aurait fait sortir de ma posture de travailleur, pour être tout de suite identifié dans les interactions comme celui du chercheur venu observer. Je souhaitais à l'inverse privilégier un statut « ordinaire » afin d'éviter que ma présence n'impacte trop le comportement des coworkers.

Sur les deux terrains que j'ai choisis, j'ai pu bénéficier d'un accès privilégié aux gestionnaires. J'avais en effet rencontré les fondateurs de Studios Singuliers et de Mutinerie lors d'évènements, et ils s'étaient montrés ouverts à mon projet de recherche, et prêts à répondre à certaines de mes questions. Les fondateurs de Studios Singuliers étaient présents lors du Coworking Weekend en septembre 2012, alors que leur espace n'avait pas encore ouvert, et j'avais gardé contact avec eux. Une autre rencontre avait eu lieu en octobre 2013 dans l'espace Superbelleville où le fondateur de Mutinerie faisait une présentation de son activité. Suite à ces premiers terrains exploratoires, j'ai choisi de me focaliser sur Mutinerie, du fait d'une activité évènementielle plus intense, et de l'impression d'un espace plus animé socialement. Ceci aura une influence sur certaines des observations, en particulier sur le travail commercial des

gestionnaires décrit dans le chapitre 4, qui est moins important dans des espaces où les utilisateurs sont engagés avec l'entreprise gestionnaire à travers des contrats à plus long terme.

2.1.2. Les quartiers du nord-est parisien, territoires d'implantation du coworking

Si l'on regarde sur la figure 3 les quartiers dans lesquels commencent à se concentrer les espaces avant 2013, on peut identifier trois quartiers principaux : le faubourg du Temple, situé au sud-ouest de Belleville, et s'étendant le long du Canal Saint-Martin, le faubourg Saint-Antoine étendu en partie vers Voltaire, et le faubourg Saint-Denis qui s'inscrit dans la continuité du quartier du Sentier. Ils concentrent près de trois-quarts des espaces parisiens en 2013, tendance qui s'est confirmée dans les années suivantes malgré une dispersion progressive des espaces dans Paris en 2016. Ces quartiers d'anciens faubourgs correspondent à des lieux où s'est concentrée l'activité industrielle de Paris entre la fin du 19e siècle et le milieu du 20e siècle, et nous verrons que ceci n'est pas sans conséquences sur les choix de localisation des espaces de coworking.

Les faubourgs sont intégrés à la Ville de Paris en 1860 tandis que la ville continue à s'étendre. Le faubourg Saint-Antoine se développe avec l'artisanat du bois au XVe siècle, et la mécanisation des processus au 19e siècle entraîne une rationalisation des structures autour de négociants. Le faubourg du Temple se développe surtout avec la métallurgie, avec une forte imbrication des ateliers et de l'habitat qui héberge la main d'œuvre ouvrière (Le Roux 2003). L'urbanisation est alimentée par la spéculation immobilière de propriétaires privés, et le tissu urbain produit présente peu de cohérence d'ensemble. La désindustrialisation de Paris commence à la fin du 19e siècle, quand les industries parisiennes s'installent en première couronne pour avoir plus d'espace, en particulier le long de voies ferrées. Le passé industriel continue cependant à marquer le nord-est parisien par la présence d'ateliers et d'usines intégrés dans le tissu résidentiel.

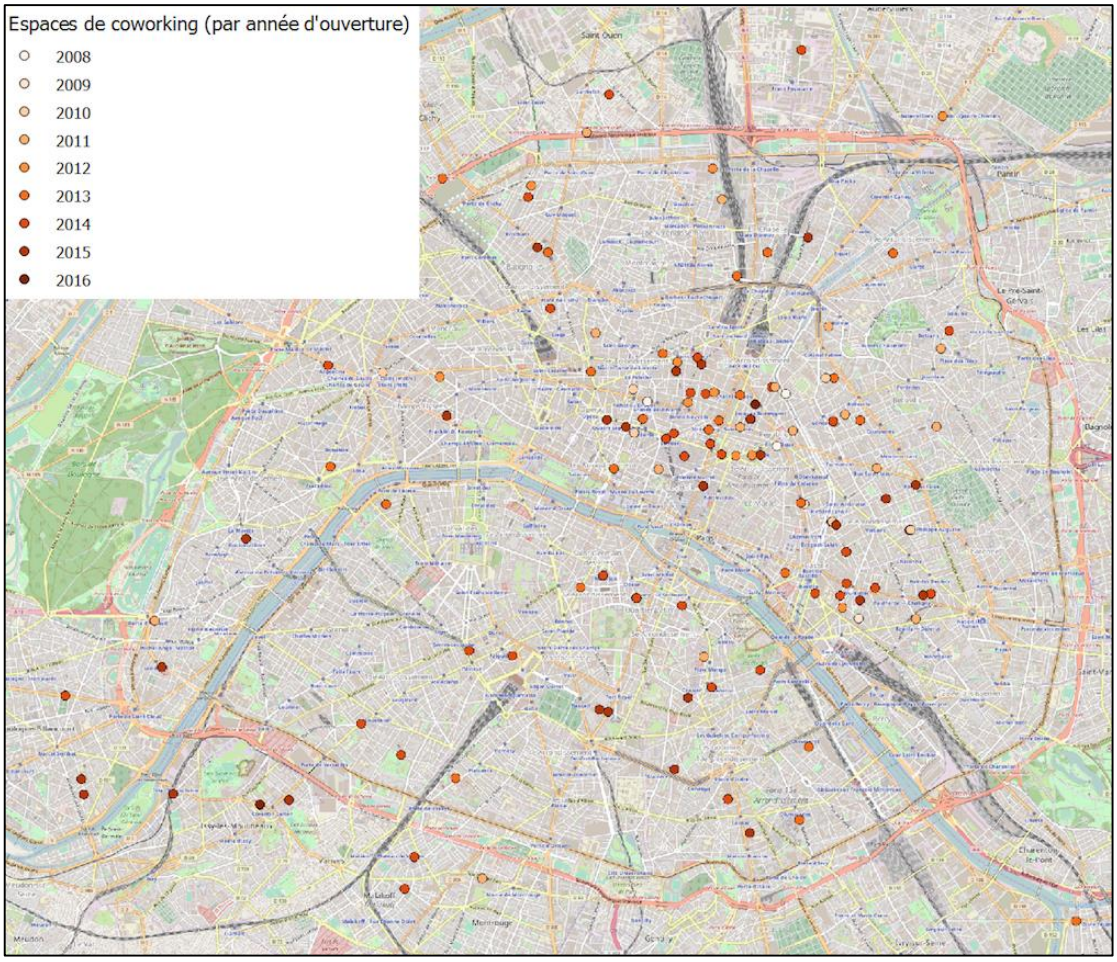


Figure 4 : Concentrations d'espaces de coworking dans Paris en 2016 (source : auteur, réalisé sur QGIS avec un fonds Openstreetmap)

Les grands travaux d'Haussmann de 1853 à 1870 changent en profondeur le tissu parisien en dégageant de larges boulevards. L'habitat populaire y est remplacé par des immeubles de rapport bourgeois, avec la destruction d'un nombre important de logements souvent petits et dégradés. Les arrondissements centraux perdent des habitants dans la deuxième moitié du 19e siècle tandis que les arrondissements périphériques croissent fortement avant d'atteindre un maximum démographique dans l'entre-deux-guerres (Bonvalet et Tugault 1984). Les classes populaires parisiennes se déplacent vers la périphérie et en particulier vers les 10e, 11e, 19e et 20e arrondissements dans le nord-est où la population s'accroît du fait d'une mobilité interne à la capitale.

Le décret du 31 décembre 1958 sur la rénovation urbaine amorce une phase de destruction et de reconstruction d'habitat sur des îlots considérés comme insalubres. Ce sont essentiellement

des quartiers populaires de l'est parisien, comme Belleville ou le Marais, qui sont à la fois résidentiels et industriels, et avaient été relativement peu touchés par les grands travaux d'Haussmann (Godard et Castells 1973). Plusieurs modes d'intervention sont mis en place : à la fois la restauration des quartiers centraux par la sauvegarde du patrimoine architectural (en particulier dans le Marais), la réhabilitation d'immeubles de logements, et la rénovation qui prend la forme d'une démolition-reconstruction dans de nombreux îlots des quartiers populaires périphériques. Henri Coing (1966) montre concernant le quartier de la Gare du 13e arrondissement qu'une partie seulement des anciens habitants a été relogée sur place, tandis qu'une hausse générale des loyers entraîne une exclusion des ménages les plus pauvres.

Entre 1969 et 1972, un refus croissant des démolitions dans les vieux quartiers entraîne des campagnes visant à défendre les intérêts des habitants touchés, s'inscrivant dans ce qui a été qualifié de « *mouvements sociaux urbains* » (Castells et al. 1978) centrés sur les revendications autour du logement. Les politiques de rénovation évoluent, et cherchent à assurer le relogement des habitants en augmentant la part des logements sociaux. Le quartier du bas-Belleville en particulier voit le projet de ZAC « Ramponeau-Belleville » abandonné suite à des mouvements de contestation des habitants, en particulier à travers l'action d'artistes récemment installés dans le quartier (Gravereau 2008). Une opération programmée d'amélioration de l'habitat (OPAH) privilégiant la réhabilitation est finalement mise en place en 1996, et mène à la rénovation de lieux de création et au logement de créateurs qui occupaient des friches à Belleville. Une partie du tissu industriel disparaît entre la fin des années 1990 et le début des années 2000, avec la transformation de locaux d'activités en logements par les classes moyennes et supérieures (Clerval 2008a)

Dans le quartier du faubourg Saint-Antoine, les politiques de rénovation urbaine détruisent d'anciens espaces industriels pour faire place à des logements dans les années 1990 (Clerval 2008b). Les anciennes cours artisanales accueillent aussi un ensemble de professions créatives qui viennent remplacer les ébénistes dont le secteur entre en crise dans les années 1960 du fait de la pression foncière et de la hausse du prix des matières premières, avant de subir une concurrence croissante de la part de chaînes multinationales dans les années 1980. La vacance des locaux artisanaux et industriels attire alors des architectes, photographes et artistes plasticiens qui recherchent des bureaux bon marché et proches du centre qu'ils réhabilitent parfois eux-mêmes. C'est également dans certaines de ces cours et passages issus de l'époque

industrielle que s'installent bon nombre des espaces de coworking au début des années 2010, tandis que les espaces plus petits trouvent une place dans des rez-de-chaussée commerciaux.

2.1.3. Un aperçu de Mutinerie

Mutinerie, mon terrain de recherche principal, s'inscrit dans le bâti ancien du faubourg du Temple, dans le 19e arrondissement. Ouvert en 2012 après quelques travaux, l'espace réunit sur 400 m² un rez-de-chaussée commercial (précédemment occupé par un restaurant) et un atelier artisanal de fonds de cour, reliés par un couloir. Il se situe à côté du Canal Saint-Martin où se concentrent bon nombre des premiers espaces de coworking, mais est également à proximité du quartier des gares du nord-est parisien. Il fait partie d'une première vague d'espaces ouverts à Paris après la Cantine, et ses fondateurs font partie des « pionniers » du coworking à Paris qui ont contribué à influencer la création d'autres espaces de coworking.

Entrons pour voir à quoi ressemble une journée typique dans un espace de coworking. De prime abord, l'espace est peu visible du fait de vitres teintées qui l'abritent des regards de la rue. Une porte transparente indique l'entrée de Mutinerie qui se fait sous le contrôle d'une personne de l'accueil pour les visiteurs extérieurs, ou par un code personnel. La première salle présente l'apparence d'un café avec un comptoir de bar derrière lequel une personne de l'équipe Mutinerie accueille les nouveaux, et où l'on vient se servir à la machine à café ou dans le frigo en libre-service. La décoration y est plutôt *vintage* avec divers meubles et objets de récupération qui privilégient l'*upcycling*[38] et une esthétique autour de la navigation. Ce jour-là, une des grandes tables du café accueille 5 développeurs informatiques avec leurs ordinateurs portables en train de discuter de vive voix. Leurs écrans noirs sont remplis de lignes de code colorées. Sur le mur gauche, on aperçoit les photos des coworkers accrochées par des pinces à linge, avec leur nom et leurs compétences. Dans le couloir menant à la salle de travail, un autre coworker muni d'écouteurs utilise Skype[39] fait « *un call* » à un client, à l'aide de son ordinateur posé sur une table haute. Des « *call-boxes* » (cabines téléphoniques) isolées permettent habituellement de passer ses appels de façon silencieuse et confidentielle, mais elles sont toutes les deux occupées.

[38] L'upcycling est une pratique de récupération de matériaux pour les transformer en produits de qualité ou d'utilité supérieure.
[39] Logiciel de visioconférence développé par l'entreprise Microsoft.

Figure 5 : Le « bar » dans l'entrée-café de Mutinerie, qui constitue aussi l'accueil de l'espace. On peut noter la présence de Club Mate, la boisson énergétique préférée des développeurs berlinois (source : auteur)

Figure 6 : Espace de travail principal de Mutinerie : zone « bibliothèque » derrière la l'estrade et entrée d'une « call-box » (source : auteur)

Figure 7: Espace de travail principal de Mutinerie : zone « garage ». Une salle de réunion est cachée derrière le rideau jaune épais (source : auteur)

La salle de travail est séparée par une porte fermée. Il y règne un grand silence, entrecoupé du bruit des claviers. Cet espace se divise en 3 zones ouvertes, appelées l'espace garage, l'espace jardin, et l'espace bibliothèque. Dans la partie garage, une quinzaine de coworkers travaillent répartis sur les 4 tables sur trépied, éclairés par des lampes orange faites avec des plots de chantier. La partie jardin se situe sous une verrière d'atelier très lumineuse avec des plantes vertes et cordages accrochés aux poutres, et une douzaine de coworkers y sont installés sur des tables toutes différentes. On y trouve des tables rondes, deux tables d'écolier, des bureaux ainsi

qu'une grande horloge peinte en bois faisant office de table. Dans le fond, la partie bibliothèque a une seule grande table où sont installés cinq coworkers à moitié cachés par des rideaux rouges, devant une étagère Ikea remplie de livres divers (fiction, art, méthodes pour entrepreneurs…).

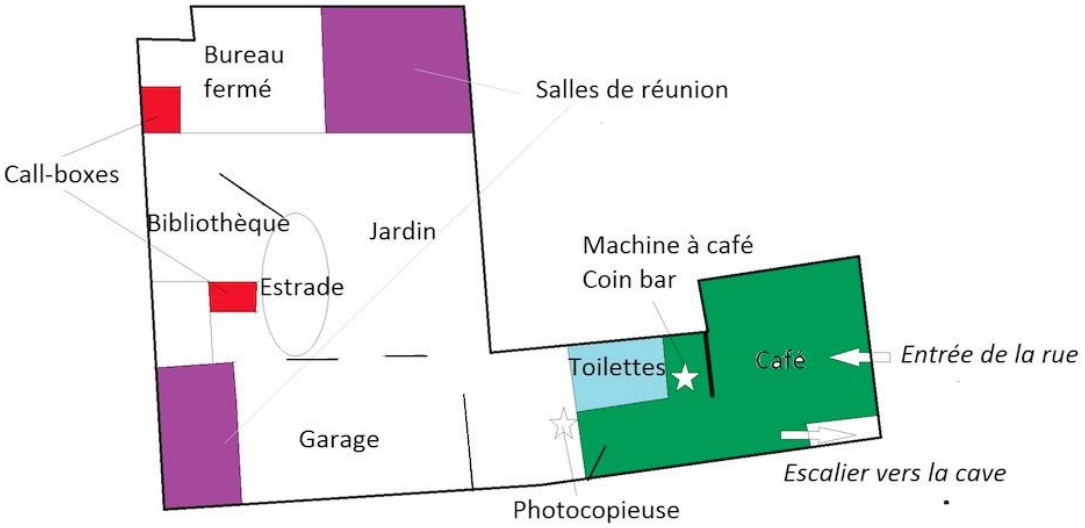


Figure 8 : Plan de Mutinerie (source : auteur, adapté à partir de plans de Mutinerie disponibles sur le site internet). Les trois zones de la salle de travail sont séparées par des rideaux ou des poteaux qui les isolent visuellement tout en gardant une unité de l'espace. Le bureau fermé et la salle de réunion attenante sont séparées par des vitres transparentes.

2.2.L'observation au long cours des espaces de coworking

2.2.1. Une observation participante à Mutinerie

Le travail monographique réalisé sur Mutinerie se base principalement sur de l'observation participante, complétée d'entretiens avec certains acteurs de la vie de l'espace. L'observation participante implique d'observer la réalité étudiée par un séjour prolongé auprès des enquêtés, en interaction permanente avec eux. Les données recueillies sont consignées sous forme de notes, souvent a posteriori des évènements, sous forme de descriptions écrites de ce qui est observé et entendu dans un carnet de terrain. Les technologies numériques permettent également de multiplier l'usage d'indices visuels, qu'il s'agisse de photos prises avec un téléphone portable ou de la multitude de photos postées quotidiennement sur les plateformes de réseaux sociaux.

L'observation participante peut se positionner sur une échelle continue de formes allant de l'observation complète à la participation complète. Ses différentes formes se déclinent selon plusieurs critères, que Atkinson et Hammersley (2007) décrivent de la façon suivante :

- si le chercheur se présente comme tel à l'ensemble des enquêtés, à certains ou à aucun ;
- ce qui est révélé sur le contenu de la recherche à chacun ;
- quel type d'activités le chercheur réalise sur le terrain, et comment ces activités le positionnent par rapport aux différentes catégorisations utilisées par les enquêtés ;
- quelle est l'orientation consciemment choisie par le chercheur en tant qu' « insider » ou « outsider » au groupe.

Le travail ethnographique nécessite ensuite *de « transformer les interactions pertinentes en données, c'est-à-dire d'en organiser la trace, la description, le souvenir sur le carnet de terrain* » (Althabe 1990), afin de transformer l'observation participante en données ultérieurement traitables. Ces données portent cependant la marque du chercheur car ils proviennent du choix de raconter des micro-évènements tels qu'ils ont été perçus, et peuvent donc occulter des éléments qui semblaient trop ordinaires. Je m'attacherai dans les paragraphes suivants à expliquer plus précisément mon positionnement par rapport aux enquêtés.

L'entrée sur le terrain

Je suis arrivé dans l'espace de coworking en me présentant comme un coworker qui travaillait dans le domaine de l'urbanisme sur les espaces de travail collaboratif. Selon le développement de la conversation et la connaissance éventuelle par mon interlocuteur du milieu de la recherche, j'expliquais à certains que je faisais un doctorat en partenariat avec un aménageur de la banlieue parisienne, Plaine Commune Développement. Je ne mentionnais en général pas l'objet précis de mes recherches, préférant évoquer un intérêt sur le rôle de ces espaces dans la fabrique urbaine, même si une partie de mes observations portait sur le travail des coworkers. Cette précaution venait de l'expérience que j'avais eue lors d'une de mes premières présentations à des coworkers. Il m'avait été fait remarquer d'une façon un peu sèche que j'observais les coworkers (sous-entendu comme des objets d'étude). C'était en partie vrai, mais j'ai trouvé que cela pouvait induire un rapport gênant d'entrée de jeu avec des enquêtés que je venais à peine de rencontrer.

Gérard Althabe (1990) souligne le fait que l'observation modifie toujours les phénomènes observés. Le chercheur peut alors tenter d'annuler cette modification en faisant oublier son statut d'observateur ; ou tirer parti de son statut de chercheur, de façon à observer les perturbations créées par l'observateur pour s'en servir comme méthode d'investigation. Ma première attitude a été plus proche de la première solution en cherchant à ne pas trop me faire

remarquer, ce qui a été facilité par une présence longue dans l'espace, et dans le fait de ne pas révéler précisément le contenu de mes recherches. Si le flou entretenu pouvait s'apparenter à un manque d'honnêteté, je n'ai jamais caché à ceux qui approfondissaient le sujet que je souhaitais comprendre comment les gens collaboraient dans les espaces de coworking. Les personnes dont j'étais plus proche, et les gestionnaires avec qui j'avais fait des entretiens connaissaient mieux l'enjeu de mes recherches, dans la mesure où j'avais négocié mon entrée sur le terrain de façon ouverte auprès d'un des fondateurs.

Ayant commencé par un premier terrain exploratoire de deux mois au printemps 2014 à Mutinerie, j'ai ensuite commencé ma période principale d'observation de septembre 2014 à décembre 2015, à raison de deux par semaine en moyenne. Cette fréquence peut paraître limitée par rapport aux conditions usuelles de l'observation participante. Celle-ci consiste traditionnellement en un séjour long dans le milieu étudié, en interaction permanente avec celui-ci (Olivier de Sardan 1995). Il me semblait cependant difficile de m'abstraire complètement de mes autres lieux de travail : le laboratoire et l'entreprise. De façon un peu paradoxale, j'avais le problème inverse des coworkers que j'observais. Alors que je m'intéressais aux problèmes de travailleurs sans bureau, obligés de trouver des solutions pour ne pas travailler de chez eux, j'avais le singulier problème d'avoir trois voire quatre bureaux si l'on comptait mon domicile. Ma présence sporadique dans l'espace n'était cependant pas si différente de celle d'une partie des coworkers, qui ont aussi des utilisations irrégulières de l'espace, selon leurs moyens financiers et leurs rendez-vous chez des clients.

Apprendre à connaître les coworkers qui m'entouraient nécessitait de prendre le temps de leur parler (alors que nous ne travaillions pas ensemble), de me souvenir de leurs prénoms et de leurs activités, et de dépasser le stade de la première présentation souvent superficielle dans les espaces de coworking. J'avais peu de différences avec mes enquêtés, en termes de milieu social et d'âge, ce qui facilitait une intégration rapide aux groupes existants. Dans la plupart des cas, nous avions fait les mêmes grandes écoles, habitions les quartiers centraux de la métropole parisienne, et avions des goûts similaires. La proximité entretenue pouvait supprimer une part de l'étonnement propre à l'observation d'un milieu étranger en anthropologie, qui est une source précieuse d'informations. L'aisance avec les technologies numériques et l'appropriation d'un vocabulaire entrepreneurial ont par exemple pu me sembler naturelles. J'ai néanmoins pu réaliser plusieurs journées d'observation en compagnie d'une deuxième personne, et fait relire

certaines de mes notes[40]. Ceci m'a permis de prendre conscience des biais de mon observation, à travers les remarques qui m'ont été faites.

La posture de l'observation dans l'espace

L'observation d'un espace de travail ouvert à tous facilitait mon entrée sur le terrain, dans la mesure où ma présence y était légitimée vis-à-vis des gestionnaires par le fait de payer ma place, et vis-à-vis des coworkers par le fait de mener mon propre travail. La généralisation du travail sur un ordinateur portable rendait mon travail discret : n'importe quel coworker était en effet susceptible d'écrire des textes, d'envoyer des mails ou de passer des appels téléphoniques dans les espaces dédiés. Je pouvais donc facilement observer et noter à l'ordinateur les actions des coworkers. Toutefois, la lecture de travaux académiques imprimés ou de livres pouvait être perçue comme surprenante[41]. L'espace était suffisamment grand pour que je n'aie que rarement des gens proches de moi au point de pouvoir lire mes documents ce qui aurait pu être dommageable en révélant à mes enquêtés certains de mes cadres interprétatifs. Mes documents étaient rangés dans une chemise que n'importe qui pouvait bien sûr ouvrir en mon absence, mais que les règles tacites de confidentialité entre coworkers interdisaient.

L'activité dans l'espace de travail principal s'avérait vite limitée si l'on exclut certains éléments surprenants qui seront décrits plus tard dans le texte. Il était en effet trop intrusif de lire ce que les coworkers écrivaient sur leurs ordinateurs, et les regarder à distance taper sur un ordinateur n'avait globalement que peu d'intérêt pour les questions qui m'intéressaient. La majorité des « évènements » saillants avaient lieu lors de conversations du midi ou au café. Une part du travail consistait néanmoins dans une imprégnation de cette ambiance de travail, qui ne peut venir qu'à travers des interactions quotidiennes sur le long terme, permettant de saisir les codes et de se familiariser avec la culture des coworkers, aussi proche soit-elle. Les circulations entre les différentes zones de l'espace pouvaient occasionner des échanges anodins, qui se révélaient parfois riches en informations. Ces conversations pouvaient également se limiter à des bavardages, qui permettent d'apprendre le vocabulaire des entrepreneurs et des diverses

[40] J'ai été accompagné d'une anthropologue un peu plus âgée que moi, d'une amie au profil similaire au mien, et d'un cousin du même âge, de nationalité étrangère mais familier avec l'univers des *startups*.

[41] Il n'est cependant pas anodin que j'aie rencontré à Mutinerie plusieurs chercheurs à des degrés divers d'avancement dans leur carrière (doctorant, post-doctorant, jeune enseignant-chercheur). La présence de chercheurs dans un espace de coworking peut s'expliquer par une activité de plus en plus fragmentée et une précarisation croissante du monde de l'enseignement supérieur et de la recherche.

professions représentées. Elles permettent de saisir les tensions d'un « petit monde » (Uzzi et Spiro 2005) très connecté, facilitant à terme l'interprétation des observations.

La question du degré de participation s'est également posée. Discuter avec les coworkers était une forme de participation qui avait pour but principal la socialisation, mais elle était a priori sans effet direct sur l'activité professionnelle que je cherchais à observer. Fallait-il aller jusqu'au bout de la démarche et participer aux échanges professionnels qui pouvaient donc avoir une incidence sur les revenus des travailleurs observés[42]? J'ai fait ce choix en considérant qu'il était ainsi possible d'observer les conséquences de mes actions afin de m'en servir comme méthode d'investigation. Cela n'était pas absolument nécessaire à ma présence sur le terrain, mais pouvait faciliter mes échanges avec les coworkers. Partager son réseau, donner des conseils sur son domaine d'expertise ou rendre un service me semblait nécessaire pour éprouver moi-même les obligations liées aux échanges marchands et non marchands produits dans l'espace. La faiblesse de mon réseau dans les milieux entrepreneuriaux rendait cependant cette contribution assez limitée. J'étais plus souvent receveur que donneur d'informations de la part de personnes plus compétentes que moi sur ces sujets. On peut citer les quelques contributions significatives que j'ai pu faire au collectif de coworkers : fournir des conseils et un contact pour réaliser l'impression de t-shirts personnalisés pour une *startup* et mettre en contact une coworkeuse pour un entretien d'embauche dans le secteur de la musique[43].

La spécificité des évènements

L'observation nécessitait la participation à des d'évènements sociaux qui sortent du cadre de la journée de travail de 9h à 19h, et présentent une importance particulière dans l'organisation de la vie des espaces de coworking. J'ai participé régulièrement aux évènements organisés par les gestionnaires (qui ont un but assez clair de socialisation) mais également à des évènements organisés par des coworkers (cours de yoga, apéritifs, dîners festifs). Une des difficultés de l'étude des milieux entrepreneuriaux est qu'on y observe une interpénétration des sphères personnelle et professionnelle (Wittel 2001; Hesmondhalgh et Baker 2010). Il y avait donc un réel enjeu dans la présence à ces évènements pour accéder à certaines informations utiles pour ma recherche. Il n'y avait pas de coupure nette de l'observation entre horaires de travail et hors travail, imposant à tout moment une vigilance de ma part qui pouvait s'avérer usante quand elle

[42] Comme nous le verrons dans le chapitre 3, toute mise en relation peut déboucher à court ou moyen terme sur des contrats signés, même si cela se passe de façon indirecte.
[43] Je précise qu'aucune de ces mises en contact n'a finalement débouché sur un contrat marchand.

se maintenait dans des moments de convivialité. Mais d'une certaine façon, cela avait le bénéfice de me mettre dans la posture d'un coworker indépendant, qui lui-même doit constamment maintenir une image dans ses relations personnelle et professionnelle. Celui-ci se positionne dans un marketing de son identité entrepreneuriale (Gill 2010; Neff, Wissinger, et Zukin 2005), même s'il peut lui arriver de lâcher prise.

J'ai pris le parti de faire comme si j'avais rencontré ces personnes hors du contexte de Mutinerie, et de me laisser guider par mon impression du moment, même si cela impliquait de boire de l'alcool. Il me semblait préférable d'abandonner l'idée de prendre des notes en permanence pour privilégier l'instant pris dans son contexte festif. S'il était parfois plus difficile de retranscrire précisément des conversations au lendemain des évènements, cette posture m'a semblé plus pertinente que de devoir « passer à côté » d'un événement, en restant dans l'observation distanciée d'un « moment collectif ».[44] Les évènements organisés par Mutinerie ont également été l'occasion pour moi de faire quelques retours sur le terrain, dans l'espace de coworking ou dans des espaces festifs. L'objectif était de pouvoir reprendre contact avec certains coworkers, tout en assurant un suivi par rapport aux entretiens que j'avais pu avoir avec certains d'entre eux.

[44] Luis Manuel Garcia a coordonné un dossier original et très utile autour des méthodes employées en ethnomusicologie, où les enquêtes de terrain nécessitent souvent d'enquêter dans des milieux à la fois festifs et bruyants (Garcia 2013). Faut-il rester absolument sobre quand les personnes autour ne le sont pas ? Par quels moyens obtenir des informations de la part d'enquêtés souvent pleinement occupés à leur activité de loisir ? Quelle limites éthiques voire légales doit-on se donner dans la volonté d'accéder à certaines informations d' « insider » (Bhardwa 2013) ? Ces questionnements m'ont guidé dans mon positionnement dans les évènements du coworking, même s'ils ne se posent pas de façon aussi aigüe que dans des recherches où le caractère festif constitue l'objet d'étude principal.

2.2.2. Des observations dans plusieurs espaces

Je souhaitais trouver un niveau intermédiaire entre la monographie sur un seul espace de coworking, et l'analyse du coworking à l'échelle de l'Ile-de-France. Sans entrer dans une démarche proprement comparative, l'objectif était d'observer de plus près d'autres espaces de coworking, et d'obtenir des informations sur certaines caractéristiques structurelles des espaces : aménagement intérieur, taille, esthétique… Un objectif secondaire de ma recherche a donc été d'aller visiter tous les espaces de coworking parisiens, entreprise qui s'est rapidement révélée impossible au vu de la fréquence d'ouverture de nouveaux espaces. Il s'agissait de constituer une image plus nuancée du marché du coworking parisien, avec différents degrés de précision dans l'observation que l'on peut résumer à travers trois postures :

- Jeter un œil : l'objectif était surtout de voir à quoi ressemblaient les espaces visibles depuis la rue, en particulier dans certains arrondissements où ils étaient nombreux (10e et 11e arrondissements). Une visite était parfois faite dans l'espace avec prise de photos quand les gestionnaires le permettaient, et une discussion informelle pouvait s'amorcer, mais le temps passé dans l'espace restait court.
- Travailler une journée : pour les espaces qui permettaient un usage à la journée, je choisissais souvent de passer une journée dans la posture d'un coworker. J'en profitais pour réaliser un entretien avec le gestionnaire présent ce jour-là.
- Observer de façon répétée : l'observation régulière dans certains espaces choisis permettait de mieux connaître les coworkers, et se rapprocher ainsi des données plus fines produites sur Mutinerie.

J'ai visité en tout 46 espaces en région parisienne (voir annexe 4), visites qui ont quasi systématiquement été complétées d'échanges informels avec les gestionnaires. Ces échanges et visites m'ont également permis d'affiner les catégories créées pour la constitution de la base de données des espaces. Des entretiens plus structurés ont été menés dans une vingtaine de cas, sachant que certains de ces gestionnaires étaient responsables de plusieurs espaces en réseau que je n'ai pas tous visités. Les espaces visités n'ont pas été échantillonnés de façon aléatoire, car le nombre d'espaces de coworking en Ile-de-France est passé d'une quarantaine au début de mon doctorat en 2013, à presque 200 à la fin de l'année 2016. Il était donc difficile de suivre au jour le jour l'apparition de nouveaux espaces, d'autant plus que les ouvertures annoncées prennent souvent de 6 mois à un an de retard à cause de travaux mal calibrés. J'ai visité ces espaces au fur et à mesure que j'apprenais leur existence, en choisissant des espaces variés de

par leur localisation, leur taille et l'esthétique que je pouvais visualiser à travers des photos disponibles sur leurs sites internet. Certaines visites se sont faites suite à des rencontres personnelles, qui m'ont permis d'établir des liens plus privilégiés avec les gestionnaires que si j'y étais venu comme un coworker nomade.

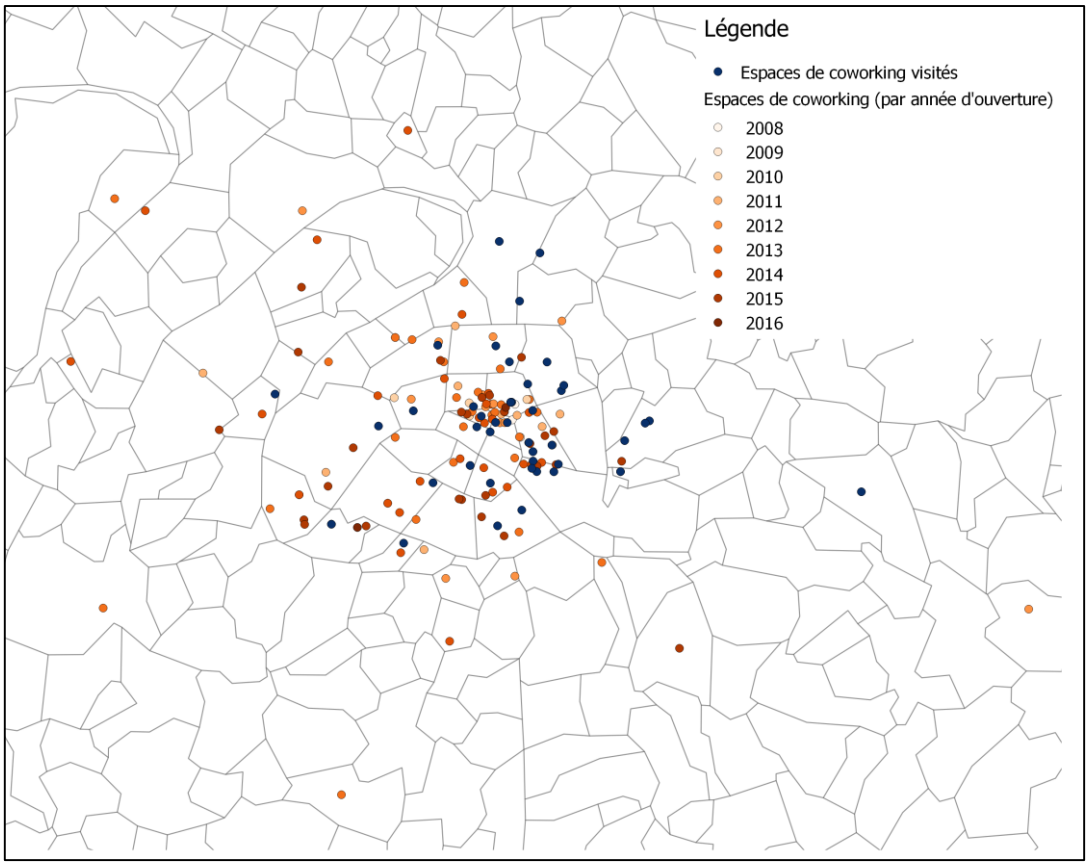


Figure 9: Espaces de coworking visités parmi l'ensemble des espaces créés jusqu'en 2016 (source : auteur, réalisation sur QGIS)

<u>Les visites ponctuelles d'espaces</u>

Une présence brève dans des espaces de coworking permettait de s'imprégner de l'ambiance qui y règne, et éventuellement d'échanger quelques mots avec le gestionnaire en jouant le client intéressé. On peut saisir par un coup d'œil complété de quelques photos l'esthétique générale de l'espace et son organisation. On perçoit également rapidement la façon dont les gens y travaillent, tout en entendant les conversations à haute voix. L'espace est-il silencieux ou y'a-t-il beaucoup de conversations téléphoniques ? Les coworkers partagent-ils des tables ? Ont-ils des postes fixes ou des ordinateurs portables installés de façon temporaire ? Quel usage font-ils du mobilier ? Une discussion informelle avec le gestionnaire pouvait donner des

renseignements sur leur parcours professionnel, sur les fondateurs de l'espace s'il s'agit d'une personne différente, sur la tarification ou le profil des utilisateurs.

Cet ensemble de petits renseignements m'a permis de constituer une idée du fonctionnement de l'espace, et en particulier de son modèle économique. L'achat d'un ticket journée permettait de s'attarder davantage dans les espaces qui le permettaient, et ainsi d'observer plus en détail les interactions entre les coworkers présents. Ces deux types d'observations « à distance » permettaient d'avoir une vision à plus large échelle du coworking francilien, et facilitaient le travail de classification réalisé dans l'analyse quantitative du marché parisien à travers la base de données constituée.

Des observations répétées focalisées sur trois espaces de coworking

Parmi les espaces visités, trois ont fait l'objet d'observations plus longues (entre 5 et 10 journées d'observation). L'un d'eux était à Paris, et avait fait l'objet d'un terrain exploratoire. Les deux autres étaient situés en banlieue parisienne, et l'objectif était de voir si le fait de s'inscrire dans une ville moins dense avait un impact dans le fonctionnement de l'espace. Ceci répondait également à un intérêt de la SEM PCD pour des espaces situés sur des territoires en première couronne, dont l'expérience pouvait être différente de celle d'espaces plus centraux dans Paris.

- Studios Singuliers constituait le premier espace où j'étais allé travailler. Si Mutinerie a été privilégié car les premières observations s'étaient révélées plus riches que celles à Studios Singuliers, j'ai néanmoins accumulé sur plus de dix journées des observations complémentaires de ce que j'avais pu voir à Mutinerie. Le caractère plus stable de la population de coworkers et l'absence d'évènements réguliers du fait de l'implantation de l'espace dans une pépinière d'entreprise de la Ville de Paris permettaient de voir davantage le « travail quotidien » des coworkers. Installés dans un espace de 200 m², plus de la moitié avaient des postes fixes sur des bureaux équipés qui occupaient la majeure partie de l'espace, les rapprochant d'un bureau partagé.
- Plaine Coworking était un espace sur Plaine Commune, dans un quartier neuf à Aubervilliers, au sein d'une zone d'aménagement concerté. Il n'a cependant pas pu être observé pendant très longtemps du fait d'un important retard dans le montage et l'ouverture de l'espace, qui a finalement eu lieu plus de deux ans après avoir été annoncé. Un des intérêts de cet espace a justement été de voir la phase d'amorçage d'un nouvel espace qui a ici duré longtemps. L'espace par ailleurs relativement grand (700

m²) est resté quasiment vide pendant un an (moins de 5 coworkers lors de la plupart de mes observations).

- La Boite à Pêche était un autre espace choisi en première couronne, situé à Montreuil, qui était également ma commune de résidence. Du fait de son architecture, il était similaire aux ateliers reconvertis du nord-est parisien, mais dans un quartier à la densité beaucoup plus faible. De petite taille (130 m²), il avait un petit nombre de coworkers (moins de 10 réguliers) qui viennent quasiment tous les jours, avec peu de renouvellement. Ce choix était guidé par le fait que les espaces de coworking sont en partie censés répondre à des besoins pratiques en fournissant un espace proche du domicile des travailleurs. L'espace peut alors servir de bureau pendant quelques heures avant d'aller à un rendez-vous ailleurs dans Paris[45], ce que j'ai cherché à reproduire par ma propre utilisation de l'espace.

[45] Ceci peut expliquer le fait que certains coworkers ne passaient souvent pas des journées de travail complètes, tout en payant un abonnement mensuel qui pourrait sembler peu rentable dans ces conditions.

2.3. Des sources complémentaires à l'observation des espaces

Le travail d'observation ne me donnait parfois qu'une information partielle, et il m'a été nécessaire de mobiliser d'autres méthodes. Un des enjeux était de pouvoir accéder à certaines informations seulement disponibles en ligne. Les textes, photos ou vidéos relayés sur les réseaux sociaux peuvent véhiculer des représentations calculées auprès de personnes extérieures, dans une forme de mise en scène de l'espace. Ils ont cependant une valeur indéniable dans l'enregistrement de certaines informations, et permettent l'accès à des périodes et lieux où le chercheur n'était pas présent. Ceci m'a été particulièrement utile quand certaines informations sur un évènement avaient été notées de façon parcellaire, avec un doute sur les personnes présentes par exemple.

Ces observations ont ensuite été complétées d'entretiens avec certains coworkers et gestionnaires de Mutinerie, permettant d'approfondir certaines de mes interprétations des interactions observées. Je n'accédais par l'observation qu'à une partie visible de ce qui semblait s'apparenter à une collaboration : par exemple deux coworkers préparant ensemble une présentation dans le café. L'objectif était par ces entretiens de pouvoir retracer précisément l'origine de certaines collaborations, et d'identifier le rôle qu'avait pu jouer l'espace de coworking au-delà de sa dimension matérielle de lieu de rencontre. Le travail des gestionnaires a aussi pris une part croissante dans mon observation. J'ai donc complété cette observation ciblée de cinq entretiens avec les gestionnaires de Mutinerie (à la fois des fondateurs et des salariés de l'entreprise).

2.3.1. Une observation du travail des gestionnaires

Le fait que le travail des coworkers était en partie masqué par leurs écrans d'ordinateur m'a amené à chercher un point d'observation spécifique dans l'espace de coworking, un endroit de rencontres où l'on pourrait observer les collaborations en train de se faire (ou ne pas se faire). Le travail de Fayard et Weeks (2007) sur les interactions au sein de différentes entreprises ou organismes publics s'intéressait à des points de friction spécifiques : les photocopieuses[46]. Dans les espaces de coworking, les points de friction ne sont pas des objets (les coworkers photocopient très peu !) mais une personne : le gestionnaire qui est « de garde » dans l'entrée-café.

La façon dont s'organisait la vie à Mutinerie permettait des observations plus riches dans la partie café car cet espace n'est pas silencieux et des coworkers y travaillent fréquemment à plusieurs. On pouvait y entendre certaines conversations qui m'amenaient à mieux comprendre les interactions entre coworkers et gestionnaires. J'ai donc choisi pendant 10 demi-journées de m'installer dans le café avec mon ordinateur pour y travailler, en participant par moments aux conversations. Cette pratique était assez commune pour les coworkers qui souhaitaient parfois travailler dans un cadre plus convivial, ou pouvoir répondre à leur téléphone à tout moment sans déranger. Je me suis rendu compte que ces observations ne faisaient pas que rendre visible le travail des coworkers (via leurs discussions, appels, ou réunions menées dans le café), mais qu'il soulignait le travail important des gestionnaires de l'espace qui se relayaient au comptoir du café pour y réaliser un travail ne se limitant pas à de l'accueil. Il m'a semblé important de développer mes observations sur le travail des gestionnaires. Celui-ci présentait l'avantage d'être plus visible que celui des coworkers, et s'est révélé essentiel pour comprendre comment se nouaient les relations et collaborations éventuelles entre coworkers.

Les interactions des gestionnaires étaient faciles à suivre au niveau du café, ce qui permettait de regarder comment était organisé le travail des salariés de l'entreprise Mutinerie gérant l'espace de coworking. Des entretiens avec cinq fondateurs et employés de Mutinerie ont permis de compléter mes observations, et en particulier d'accéder à des informations sur la façon dont ils se représentaient leur travail. Ils me donnaient également accès à travers leurs récits aux modalités d'exécution de ce travail dont certaines composantes n'apparaissaient pas de façon visible[47].

2.3.2. L'analyse des médias sociaux 2.0

L'observation des gestionnaires n'était pas toujours suffisante pour comprendre les collaborations dans l'espace. Une double approche des activités en ligne et hors ligne était aussi nécessaire, avec des méthodes spécifiques d'observation et de recension des évènements survenus dans les échanges en ligne. Les recherches sur les activités en ligne utilisent en général la notion polysémique de « communauté » en mettant en avant des formes d'échanges envisagés sous le paradigme du don. Mais les collectifs observés peuvent prendre différentes formes et nécessitent dans chaque cas des moyens d'étude qui leur sont propres. Parmi les formes de communautés virtuelles que l'on trouve dans la littérature scientifique, on peut distinguer :

- Une communauté en ligne qui agit en ligne ;
- Une communauté qui agit en ligne mais dont les membres se connaissent hors ligne ;
- Une communauté qui agit hors ligne, mais se coordonne en ligne.

Le cas de la communauté qui agit hors ligne mais se coordonne en ligne est plus proche de ce que l'on observe aujourd'hui à l'ère des médias sociaux. Pour Postill & Pink (2012), l'émergence du Web 2.0 et la forte croissance des plateformes de médias sociaux créent des nouveaux sites pour l'étude de terrain ethnographique, tout en permettant de soulever des nouvelles perspectives sur les méthodes et cadres théoriques des recherches portant sur Internet. Même quand l'organisation d'un groupe se fait grâce à l'utilisation d'outils numériques, Postill et Pink préfèrent parler d'une « ethnographie liée par Internet » (traduction personnelle de « *internet-related ethnography* »). Ils la définissent comme une ethnographie qui prend en compte les pratiques et contenus en ligne, mais n'en fait pas un usage exclusif. L'objectif dans leur étude des activistes Occupy à Barcelone est d'arriver à mieux comprendre comment les pratiques sur les réseaux sociaux sont impliquées dans la constitution de groupes sociaux et comment l'intensité de l'activité des médias sociaux en ligne est mêlée aux activités hors ligne.

Leur approche m'a semblé la plus adaptée au milieu du coworking que j'observais, et j'ai adopté certaines de leurs pratiques d'observation focalisées sur les plateformes de réseaux sociaux 2.0 dont je suis moi-même utilisateur (surtout Facebook[48] et Twitter). J'ai fait le choix d'utiliser pour ce travail mon profil personnel sur Facebook par simplicité, et parce que créer un nouveau profil « vierge » eut été suspicieux. Certaines personnes que je connaissais dans l'espace me

[48] Facebook est la seule plateforme à laquelle il sera fait référence de façon détaillée dans cette thèse. Pour une explication des mécanismes de base de Facebook et du vocabulaire spécifique qui l'accompagne, j'ai rédigé une annexe à l'intention des lecteurs qui ne sont pas familiers avec le fonctionnement de la plateforme.

proposaient des demandes d'amitié et réciproquement, ce qui permettait d'apprendre des choses à travers les éléments qu'ils choisissaient de partager sur leur profil[49].

Les pratiques d'observation des réseaux sociaux prennent la forme de cinq routines[50] que j'ai déclinées sous les formes suivantes :

- Se tenir à jour : j'ai consulté régulièrement le groupe Facebook de Mutinerie (ceci est facilité par les notifications quotidiennes qu'impose Facebook) ;
- Partager : j'ai proposé des activités sociales dans le groupe et sollicité des conseils ;
- Explorer : j'ai consulté les liens proposés dans le groupe et les contenus médias associés, et j'ai aussi exploré les informations présentes sur les profils Facebook des personnes du groupe ;
- Interagir : j'ai « liké » et commenté les « posts » du groupe. Ce point est important car il permet d'entretenir un ensemble de *« liens faibles »* (Granovetter 1973) avec les coworkers. Il permet également de maintenir une présence diffuse même en cas d'absence dans l'espace physique
- Archiver : j'ai pris des captures d'écran de certains posts intéressants ; j'ai collecté pendant deux mois séparés les données sur l'ensemble des posts du groupe

Le groupe Facebook de Mutinerie est un des lieux virtuels d'échange entre coworkers, et constitue la source principale que j'ai utilisée dans mon analyse des échanges en ligne entre coworkers dans les chapitres 2 et 3.

2.3.3. Des trajectoires professionnelles retracées par les entretiens

Des entretiens semi-directifs ont été menés avec des coworkers que j'avais préalablement identifiés à travers mon observation participante dans la vie sociale de Mutinerie. Je n'ai pas cherché à contacter tous les coworkers de l'espace, d'autant plus que certains ne passaient que de façon très irrégulière. La prise de contact avec les coworkers s'est faite à partir de mon réseau d'interconnaissance, ce qui n'évite pas certains biais liés à l'entente que je pourrais avoir avec certains coworkers. Le fait de partager des moments de convivialité avec les coworkers dans un espace partagé m'a cependant permis de parler à quasiment tous les coworkers qui venaient de

[49] J'ai initialement hésité sur le niveau de confidentialité que je souhaitais avoir sur Facebook. J'ai fait le choix d'utiliser les paramètres de Facebook pour choisir quelles informations seraient accessibles aux coworkers, pratique dont j'avais déjà l'habitude du fait de la multitude de demandes d'amitié que l'on peut recevoir sur Facebook, même provenant de vagues connaissances.

[50] Traduites de « *catching up, sharing, exploring, interacting and archiving* » (Postill, Pink, et others 2012)

façon régulière dans l'espace, et à connaître a minima leur activité professionnelle. A partir des notes de mon carnet de terrain que j'avais pu constituer au fur et à mesure de mon ethnographie, j'ai choisi une dizaine de coworkers à qui j'ai proposé de faire un entretien. Il me semblait nécessaire d'établir une confiance avec les coworkers avant de pouvoir réaliser un entretien, dans la mesure où j'explicitais de façon plus précise mon statut de chercheur. Je voulais ainsi éviter que mes questions de recherche ne soient perçues comme intrusives par des coworkers que je ne connaissais pas.

La difficulté à obtenir des entretiens auprès des coworkers a quelque peu limité mon intention initiale de parler avec des personnes aux profils variés et éviter les biais liés à mon propre positionnement dans l'espace. La plupart des coworkers qui se sont prêtés à l'exercice de l'entretien sociologique avaient un parcours assez singulier et un rapport particulier à l'espace qui allait au-delà de l'accès à un bureau. J'avais ciblé des travailleurs indépendants dont le profil m'apparaissait comme « typique » : celui d'un travailleur indépendant ayant principalement des clients extérieurs à l'espace, et interagissant socialement avec les autres coworkers. Cependant plusieurs de ces coworkers ont refusé ou annulé les entretiens que j'avais planifiés avec eux (malgré les bonnes relations que nous entretenions), prétextant un manque de temps. Le fait de disposer d'une quantité importante de données issues de conversations informelles me permettait cependant de ne pas dépendre uniquement des entretiens obtenus.

Les entretiens biographiques que j'ai réalisés avec 5 coworkers de Mutinerie avaient pour but de retracer leur trajectoire professionnelle. L'entrée dans l'espace de coworking constitue une forme de *« tournant de l'existence »* (Hughes 1996) pour les travailleurs, qu'il s'agisse d'une entrée dans la vie professionnelle pour des jeunes diplômés ou d'une création d'entreprise constituant une reconversion d'activité pour une personne plus expérimentée. La compréhension de la carrière des individus dans son ensemble doit permettre selon Hughes d'identifier par quels mécanismes ces moments-clé réorientent leur trajectoire professionnelle. Je cherchais également dans ces entretiens à comprendre comment se nouaient les collaborations, en ciblant certains coworkers dont je savais qu'ils avaient déjà travaillé avec au moins une autre personne dans l'espace, suite à des discussions informelles. Comment avaient-ils rencontré la personne avec qui ils collaboraient ? Avaient-ils été aidés ou mis en contact par un tiers ? Comment s'était passé leur collaboration (souvent à l'échelle d'un projet court) ? Combien de temps avait-elle duré et y avait-il eu des suites ? Ces questions permettaient de saisir le rapport à l'espace de coworking et aux autres coworkers qu'entretenaient mes enquêtés,

et leur faire expliquer ce que l'espace leur apportait. Le procédé adopté pour les entretiens était de profiter de l'heure du déjeuner, afin d'empiéter au minimum sur l'emploi du temps de travail des coworkers (même si certains entretiens se sont finalement prolongés pendant plus de 2h). En déjeunant dans un restaurant proche de l'espace, ou en allant dans un café à l'extérieur, j'espérais pouvoir libérer la parole en les extrayant de l'espace de travail, même s'ils n'avaient en général rien de très confidentiel à révéler sur leurs activités. Le caractère passant voire bruyant des espaces de réunion dans l'espace aurait pu en partie limiter ce qu'ils avaient à me raconter sur l'espace de coworking.

Dans un second temps, j'ai également utilisé les outils numériques comme le réseau social professionnel LinkedIn pour retracer des éléments manquants de certaines trajectoires professionnelles, quand je n'avais pu obtenir un entretien de la part des coworkers ou que les informations fournies étaient trop parcellaires. Les coworkers étaient cependant assez habitués à raconter leur histoire dans un contexte professionnel où le marketing de soi a une importance.

L'ensemble des entretiens et du carnet de terrain a été retranscrit à l'aide du logiciel Sonal, qui a également permis de réaliser un codage thématique du matériau. Ce matériau a été divisé en paragraphes cohérents auxquels une ou plusieurs catégories étaient attribuées, avant de procéder par rassemblement de certaines catégories proches en notions plus centrales à l'analyse. Un codage distinct a été fait pour : les évènements observés et décrits à Mutinerie ; les entretiens des gestionnaires d'espace à Paris ; les entretiens avec les financeurs publics et privés du coworking (même si l'on retrouve certaines catégories en commun dans ces groupes).

2.4. Un marché du coworking en émergence

2.4.1. Une base de données des espaces de coworking

La constitution d'une base de données sur un objet peu codifié et qui n'a pas de définition légale pose la question de la catégorisation. Un ensemble d'espaces de travail similaires mobilisent des vocables différents, souvent avec un but promotionnel, ce qui rend la constitution d'une base de données fiable difficile. Les bases de données existantes comportaient souvent des erreurs liées à leur constitution via des méthodes de « *scrapping* » (aspiration de données numériques via les sites internet des espaces ou d'autres bases de données). Elles ne sont pas mises à jour très régulièrement. Je suis parti d'une base de données constituée par une structure publique : la Fonderie, agence numérique de la région Ile-de-France. Cette base prenait la forme d'un système d'informations géographique, la « Tech On Map ». Elle était à la fois incomplète par rapport au nombre d'espaces indiqués (l'inclusion dans la base de données se faisait de façon déclarative) et incorrecte sur certains éléments comme les dates d'ouverture.

Un travail de vérification a été fait pour l'ensemble des espaces inclus afin de s'assurer de leur existence, certains ayant fermé ou étant restés à l'état de projets. Pour compléter la base de données, trois autres sites de référencement ont été consultés afin d'inclure le maximum d'espaces de coworking existants (www.Koworkr.com, La Carte du Coworking, www.neo-nomade.com). Chacun de ces sites a en général une définition différente du coworking, ce qui a nécessité un travail d'harmonisation pour s'assurer que les espaces référencés rentraient dans les catégories que j'avais défini. Les critères guidant cette catégorisation se sont construits à partir de cas pratiques d'espaces observés :

- Certains bureaux sont partagés entre différentes structures, mais on n'y rentre pas de façon flexible mais plutôt par interconnaissance. S'il faut être au courant de la disponibilité d'un bureau pour y entrer, on entre dans une forme de « coworking gris » où les informations sont transmises directement dans les réseaux des individus. Les bureaux partagés sont mis en commun de façon privée entre plusieurs entreprises dans une optique de partage des frais et ne font pas l'objet d'une organisation formelle ou d'un service commercial.

- Les espaces de fabrication qui ne comprennent pas une partie de coworking ne sont pas pris en compte (au sens de bureaux utilisables à la journée ou au mois). Si les tables sont seulement accessibles comme dispositif d'appoint aux personnes utilisant les machines, ces espaces ne sont pas pris en compte.

- Les espaces publics numériques créés par des collectivités locales pour permettre un accès à Internet et une appropriation de ses usages ont parfois adapté leurs locaux pour proposer des espaces de travail et des locations de salle. De la même façon, s'il n'était pas possible d'y louer un bureau de façon flexible, ces espaces ne sont pas comptabilisés. Les espaces associatifs et les espaces de formation privés qui ne disposaient pas d'espaces de travail disponibles hors formation ont également été exclus.

- Les espaces qui proposent uniquement des bureaux fermés ne sont pas pris en compte. Ils correspondent au modèle dit de « pépinières » dans le modèle public, ou de centres d'affaires dans le modèle privé. Pépinières et centres d'affaires ont cependant adapté leur offre pour inclure des offres plus flexibles suite à l'émergence du coworking[51]. Les espaces partagés restent minoritaires dans l'espace par rapport aux bureaux fermés. Le critère retenu pour un espace de coworking était que plus de la moitié de l'espace devait être constitué d'espaces ouverts, plutôt qu'une multitude de bureaux fermés dédiés à des petites entreprises.

- Les espaces de coworking au sein d'une entreprise qui ne sont pas ouverts à l'extérieur sont exclus. Le critère se fait sur la disponibilité d'informations sur l'accès au lieu. S'il n'est pas possible de réserver en ligne ou de consulter les tarifs et contacter un responsable en ligne, l'espace est considéré comme privé. Il peut être ouvert à des personnes extérieures à l'entreprise, mais il faut pour cela connaître quelqu'un ou passer par une procédure de sélection spécifique, ce qui le distingue des espaces de coworking.

[51] Des entreprises comme Regus, Servcorp, Multiburo, NCI, SDM ont une offre similaire. Ils ont commencé en créant des centres d'affaires à travers le monde, et possèdent des espaces de travail flexibles à Paris depuis des années. On peut y ajouter quelques nouveaux entrants : Stop & Work (Caisse des Dépôts & Regus), Nextdoor (Bouygues), ou Blue Office (Nexity Immobilier).

Les données associées à chaque espace ont été complétées. Les dates d'ouverture ont ainsi été ajustées à partir des informations disponibles sur les réseaux sociaux : annonce d'ouverture, évènement d'inauguration, photos de l'inauguration… Les espaces qui n'avaient aucune activité en ligne ont été supprimés: site internet inactif ou non fourni et absence de page Facebook. La page Facebook constitue l'outil de communication principal pour ces petites structures du fait de sa gratuité, et son absence est en général un bon indicateur d'un projet non abouti. Ce travail de vérification a permis de supprimer un artéfact de la base de données qui donnait une surreprésentation des espaces ouverts en 2013[52]. Il a été nécessaire de consulter les sites internet de chacun des espaces afin de s'assurer qu'il correspondait bien à la catégorie indiquée, et de récupérer des informations supplémentaires. Leur taille, le nombre de places, et le prix mensuel ont été collectés quand ces informations étaient disponibles.

2.4.2. Des opérations d'aménagement intégrant du coworking

Le coworking est apparu au cours de la réalisation de ma thèse comme un marché immobilier qui commençait à se structurer. En cela il intéressait de plus en plus les acteurs de la production urbaine, en particulier les aménageurs urbains et les promoteurs immobiliers qui travaillaient sur des opérations immobilières neuves dans lesquelles le coworking était encore très peu implanté. J'ai donc cherché à suivre des opérations en cours, afin de comprendre en quoi le coworking impactait les pratiques traditionnelles de l'aménagement urbain, en particulier le secteur de l'immobilier d'entreprise.

A travers des filiales créées en 2014 et 2015, Nexity et Bouygues immobilier ont développé une offre spécifique sur laquelle je reviendrai plus en détail dans le chapitre 6. Je souhaitais regarder des opérations d'aménagement spécifiques en région parisienne dans lesquelles la notion de coworking était utilisée dans la programmation des bâtiments. Pour cela, j'ai fait un travail de veille sur la presse spécialisée en ligne (Business Immo, Allwork, Deskmag) et sur les *newsletters* diffusées par des espaces de coworking parisiens (Mutinerie, Studio Singulier, Numa, Casaco etc). Mon activité à la SEM PCD me permettait également d'être au courant des opérations en cours sur le territoire de Plaine Commune et des grands projets urbains de la petite couronne. J'ai pu observer l'intérêt des promoteurs immobiliers pour les espaces de coworking lors d'évènements professionnels dédiés (le Salon du coworking, la conférence Coworking

[52] Une explication probable est que la Tech On Map a été créée en 2013. En plus des espaces ouverts en 2013, beaucoup d'espaces en projet en 2013 y ont été ajoutés alors qu'ils étaient encore en travaux.

Europe, les inaugurations de nouveaux espaces…). Ces évènements me donnaient en plus accès à des données sur les stratégies commerciales des promoteurs, et sur les positionnements qu'ils adoptaient face à des publics différents.

J'ai choisi plusieurs projets dans des opérations d'aménagement en cours : Ivry Port (94), Néaucité à Saint-Denis (93), et la Zac des Docks de Saint-Ouen (93). Pour comprendre le déroulement des opérations d'aménagement, des entretiens ont été menés auprès des aménageurs concernés (principalement des sociétés d'économie mixtes) ainsi qu'avec les promoteurs immobiliers qui développaient des projets sur ces territoires. Ces projets pouvaient provenir d'une commande politique des collectivités locales en charge de l'urbanisme ou d'une volonté de la part d'acteurs privés de répondre à une demande naissante sur le marché de l'immobilier d'entreprise. J'ai également cherché à comprendre comment ces projets s'articulaient avec les projets urbains développés à l'échelle des ZAC.

Des entretiens ont aussi été menés avec les acteurs-clé des collectivités locales qui ont joué un rôle dans la mise en place de politiques de soutien et d'attribution de subventions liées au coworking (en particulier à l'échelle régionale et municipale). Ces personnes étaient intégrées à des postes divers dans les directions du développement économique, de l'innovation et de la prospective des collectivités (leurs fonctions sont précisées en annexe).

2.4.3. L'analyse des sources documentaires

Plusieurs types de sources documentaires ont été utilisés pour comprendre les opérations d'aménagement analysées. Certaines informations provenaient de rapports rédigés par un ensemble de structures publiques et privées du secteur immobilier, qui constituaient une première source d'informations structurées sur la question du coworking. D'autres sources étaient plus fragmentées, et provenaient en grande partie d'une documentation produite par les acteurs (plaquettes commerciales, brochures…) ou de documents ayant une valeur officielle (compte-rendus de délibérations publiques, documents urbanistiques…)

Je précise ici les types de sources utilisées à propos des opérations d'aménagement choisies :

- Les documents d'urbanisme produits par les aménageurs, les plans locaux d'urbanisme, des études urbaines commanditées par les aménageurs

- Les procès-verbaux des délibérations du conseil régional de la région Ile-de-France, ainsi que celles des bureaux communautaire et municipal des collectivités locales concernées par les opérations (en particulier à Plaine Commune).
- Les comptes rendus de réunions à la SEM PCD ou à Plaine Commune, complétés de mes notes personnelles quand j'étais présent à ces réunions
- Les documents commerciaux des acteurs immobiliers, principalement des promoteurs, et dans une moindre mesure la présentation des portfolios des investisseurs ; ceux-ci permettaient d'avoir des informations sur les projets en cours mais aussi de mieux comprendre leurs stratégies de communication.
- Des articles de la presse généraliste ou les communiqués de presse des acteurs eux-même, pour avoir des informations générales sur les opérations
- Le site d'information en ligne Business Immo (et dans une moindre mesure, Le Moniteur) permettait de garder un suivi sur l'avancée des projets et l'évolution des stratégies d'entreprise telles qu'elles étaient présentées par les acteurs

J'ai également utilisé plusieurs sources documentaires spécifiques au marché du coworking, qui permettaient de faire le lien entre mes observations à l'échelle des espaces, et des données issues de l'analyse macroscopique des opérations d'aménagement en Ile-de-France.

- Des rapports sur le marché du coworking et de l'immobilier d'entreprise écrits par des structures privées ou parapubliques : les chambres de commerce et d'industrie (CCI), l'organisation régionale de l'immobilier d'entreprise (ORIE), la Caisse des Dépôts (CDC), des agences d'urbanisme (Agence Parisienne d'Urbanisme, Institut d'Aménagement et d'Urbanisme), des rapports commandités par les ministères… Ces rapports permettaient surtout de comprendre le positionnement de ces structures et leur perception du sujet du coworking, et incluaient également des données chiffrées utiles et des projections.
- Des recherches documentaires ont été menées au sujet d'évènements ou de personnes mentionnées par les acteurs lors de discussions informelles ou d'entretiens. Ces recherches se faisaient presque exclusivement sur internet, car la plupart des faits mentionnés n'ont pas de trace papier[53]. Le caractère récent du coworking et la forte

[53] Le site d'archivage de la documentation numérique en ligne Webarchive m'a permis de retrouver des informations provenant de sites internet disparus, via un système d'historique des sites réalisé en photographiant et en collectant leur contenu à intervalles réguliers.

présence de ses acteurs en ligne font qu'ils laissent une trace digitale dans une volonté de documenter des processus (blogs, comptes rendus sur les réseaux sociaux).

- Certains blogs spécialisés des professionnels du coworking étaient régulièrement alimentés de contenus liés à l'actualité du secteur. Je mentionne en particulier ceux de Bureaux à Partager et Neo-Nomades (portails de référencement), ainsi que ceux de Mutinerie et Zevillage (espaces de coworking et conseil en télétravail). Ils permettaient de faire un lien avec les observations faites dans les espaces, mais aussi de retracer l'histoire des espaces de coworking parisiens qui a en partie été racontée par ses gestionnaires.
- Il existe plus généralement toute une littérature grise produite par les acteurs, qui peut prendre la forme de wikis, d'études commanditées en interne ou réalisées en collaboration avec des étudiants, des ressources communes pour guider les nouveaux gestionnaires d'espaces…
- Certains blogs prennent une importance à une échelle régionale, et sont considérés comme des références par les acteurs du coworking. A ce titre, ils assurent une veille continue sur l'activité du secteur, et produisent régulièrement des études et sondages auprès des gestionnaires. Je mentionne en particulier : Deskmag (couverture européenne) et Allwork.space (couverture plus internationale avec une forte dimension immobilière).

Conclusion

Ce chapitre montre l'importance de faire appel à des méthodes variées, afin d'analyser le coworking dans sa diversité d'échelle. Ce travail de recherche emprunte à l'anthropologie son approche ethnographique des lieux de travail, tout en y combinant les méthodes numériques de la sociologie des activités en ligne. L'émergence d'un marché du coworking est analysée en mettant en perspective la demande (à travers les pratiques de coworkers) et l'offre (à travers l'analyse des stratégies des gestionnaires d'espaces indépendants autant que celles des opérateurs issus du secteur immobilier).

Une approche monographique a été privilégiée pour analyser en détail le fonctionnement d'un espace de coworking, mais des observations moins fréquentes dans d'autres espaces permettent de nuancer l'analyse. Le terrain d'étude choisi est Mutinerie, un espace de coworking du nord-est parisien. Ce choix tient à la vie sociale intense perçue lors d'observations préliminaires dans plusieurs espaces de coworking parisiens. La collecte de données quantitatives et qualitatives permet de situer le coworking comme un phénomène d'ensemble à l'échelle de la région Ile-de-France, et s'attache en particulier à en retracer l'émergence à l'échelle des opérations d'aménagement.

Chapitre 2 : Solitudes professionnelles

Introduction

> *« J'ai toujours voulu entreprendre. Quand j'étais salarié, je me sentais pris dans le rouage d'une grosse machine pyramidale, sans reconnaissance », se souvient Jonathan, en pause dans la « zone café ». A 29 ans, « issu d'une famille à la fibre entrepreneuriale », il vient de lancer sa première application mobile. »*[54]

> *« Si on ne choisit pas sa famille, on peut aujourd'hui choisir ses collègues », nous dit l'un des quatre gaillards à l'origine du projet. Les trois frangins sont tous passés par une école de commerce. Après quelques expériences professionnelles en entreprise, ils ont eu envie d'autre chose que cette 'logique qui te bride sur ton lieu de travail'. »*[55]

Ces deux extraits d'articles de presse illustrent certaines conceptions du travail que portent gestionnaires et utilisateurs des espaces de coworking. On y retrouve certains discours usuels des gestionnaires d'espaces de coworking, sous-tendus par un modèle normatif promouvant la « collaboration », la « communauté » ou l' « ouverture » (Merkel 2015). Ces discours servent d'incitation commerciale pour rendre attractif un mode de vie et convaincre d'autres travailleurs de rejoindre ce qui est mis en avant par ses promoteurs comme un « mouvement » proche de l'économie collaborative (Botsman et Rogers 2010; Massé, Borel, et Demailly 2015). Mais il ne s'agit pas uniquement de discours, et je les qualifierai plutôt d'idéaux dans ce chapitre. Ce terme suggère l'existence d'un modèle que l'on souhaite atteindre, et suppose de prendre au sérieux les motivations des fondateurs d'espaces de coworking, au-delà de la promotion de leur activité. Si certains projets de coworking plus récents peuvent avoir été entrepris par mimétisme, les projets du début des années 2010 semblent davantage portés par des idéaux qui s'inscrivent dans les trajectoires particulières des « pionniers » du coworking à Paris.

Michel Lallement propose dans la fin de son ouvrage sur les *hackerspaces* un programme de recherche autour des utopies afin d'analyser des nouvelles formes d'organisations se décrivant

---

[54] AMANDINE CAILHOL, 2015, « Dans l'Est parisien, un repaire de «mutins» numériques », *Libération.fr*, 8 novembre 2015, http://www.liberation.fr/france/2015/11/08/dans-l-est-parisien-un-repaire-de-mutins-numeriques_1412165 consulté le 9 novembre 2015.

[55] GUILLAUME LEDIT, OPHELIA NOOR, 2012, « Mutins du travail », *Owni.Fr*, 27 mars 2012, http://owni.fr/2012/03/27/mutins-du-travail-coworking-mutinerie/ consulté le 14 juin 2015

comme des « *laboratoires du changement social* ». Cela suppose plusieurs principes dont le fait de *« prendre sociologiquement au sérieux tous ceux que les rêves collectifs n'effraient pas »* mais aussi de s'y intéresser *« dans leur profondeur matérielle et symbolique »* (Lallement 2015, 418). Les idéaux du coworking encouragent un nouveau système de représentations en accord avec les pratiques des travailleurs indépendants, et en rupture avec l'organisation dominante du travail dans les pays développés. Il convient donc de prendre en compte ces idéaux sociaux, qui induisent des rapports spécifiques au temps et à l'espace, avec l'espoir chez certains fondateurs de recréer des nouvelles formes de collectifs productifs.

Ce chapitre entend regarder comment les parcours des fondateurs influencent la façon dont ils organisent la vie sociale dans leur espace de coworking. En quoi les idéaux des fondateurs entrent-ils en contradiction avec certaines réalités du travail indépendant ? Comment leur travail en tant que gestionnaires des espaces de coworking cherche-t-il à résoudre ces contradictions ?

Je commencerai par présenter trois trajectoires de fondateurs d'espaces de coworking qui permettent de comprendre les motivations à l'origine de la création d'un espace. Le cas de Mutinerie sera ensuite développé plus en détail dans le chapitre, afin d'illustrer les contradictions soulevées par leurs idéaux. Résoudre ces contradictions impose de faire adopter certaines normes de comportement qui fonctionnent comme des règles non dites s'imposant à chaque individu dans l'espace de coworking. Les contradictions soulevées font référence à trois caractéristiques essentielles du travail des coworkers : leur solitude, le nomadisme digital auquel ils sont encouragés, et enfin la dimension évènementielle de la vie collective dans l'espace. Le travail des gestionnaires cherche à répondre aux problèmes que rencontrent les coworkers, à la fois dans une présence physique qui doit permettre de faciliter les liens entre coworkers, et dans une présence virtuelle par l'activité des réseaux sociaux. Ainsi, nous verrons que la rencontre entre les coworkers ne se fait pas toute seule, et que le travail des gestionnaires consiste non seulement à organiser la collaboration mais aussi à la rendre visible.

1. Trajectoires

Je retracerai dans cette partie les trajectoires de fondateurs d'espaces de coworking où j'ai réalisé des observations répétées. Beaucoup des premiers espaces ont été créés par des travailleurs indépendants qui cherchaient avant tout à répondre à leurs propres besoins d'un espace de travail, tout en continuant à exercer leur métier d'origine. Il s'agit du premier cas intitulé ici bureau partagé pour créatifs. Un second cas est celui des espaces de coworking accueillant des projets entrepreneuriaux (souvent des *startups* avec une ambition de croissance rapide sur un produit ou service jugé innovant). Les fondateurs qui sont eux-mêmes des entrepreneurs accompagnent les projets en leur faisant bénéficier de leur expérience. L'espace devient alors un outil de développement des entreprises qui fonctionne comme un incubateur par les pairs. Il constitue ici la manifestation matérielle d'un réseau d'entrepreneurs. Enfin, l'espace de coworking peut constituer un projet entrepreneurial en soi, pour des jeunes diplômés ou des salariés en reconversion qui souhaitent en faire une activité rémunératrice. C'est le cas de Mutinerie créé par des jeunes diplômés d'école de commerce. Dans chaque cas, les motivations et les gains attendus par les fondateurs diffèrent selon le type d'espace, et font souvent intervenir des gains non monétaires.

1.1. Le bureau partagé pour créatifs indépendants

Un cas particulièrement commun dans les espaces de coworking parisiens est celui d'un espace de taille moyenne (moins de 300 m²), conçu par ses fondateurs comme un bureau partagé pour répondre à leurs propres besoins d'espace de travail. Parmi la trentaine de gestionnaires d'espaces de coworking que j'ai pu rencontrer, une majorité de personnes évoluent dans les industries créatives, en tant que travailleurs indépendants ou associé et gérant d'une TPE. On y trouve beaucoup de métiers de conception : architecte, designer (incluant de nombreuses déclinaisons liées aux métiers du numérique), graphiste. Certains gestionnaires sont des personnes qui n'exercent pas de profession créative, mais ont une activité technique ou administrative dans une industrie créative (gestion de projet numérique, agent d'artiste…)[56]. Je

[56] L'étude de l'IAU-IDF sur les industries créatives parle d'une « approche par Trident » pour différencier les différentes formes de l'emploi créatif, incluant : les actifs ayant à la fois une profession créative et travaillant dans des industries créatives, les actifs ayant une profession créative et travaillent en dehors du secteur, et les actifs ayant une profession non créative et travaillant dans le secteur créatif (Camors et Soulard 2010)

m'intéresserai ici à Studios Singuliers qui est assez représentatif de ces bureaux partagés pour créatifs, mais on peut également mentionner d'autres espaces dans ce cas qui seront évoqués dans la thèse : la Boite à Pêche, Volumes, Laptop…

Studios Singuliers est une association créée par deux designers et une graphiste en 2012. Comme beaucoup des fondateurs des premiers espaces à Paris, ils expliquent que le mot de coworking est arrivé assez tard dans leur projet. Ils avaient surtout cherché à répondre à leurs besoins propres en espace de travail, et l'un d'eux décrit le processus de montage de projet comme une réponse à un « *cahier des charges du bureau qu'on pensait intelligent* » (entretien A03). Ce type de projets se situe souvent dans le prolongement d'une trajectoire professionnelle qui a vu les fondateurs alterner des solutions bricolées pour accéder à un espace de travail à Paris :

> « *Autour de nous ouais la débrouille. Je vais d'un bureau à un autre. Je loue pendant 3-4 mois parce que j'ai un bon plan quelque part. Oui c'est un truc qui se fait pas mal parce que les gens démarrent leurs activités, c'est pas des métiers à forte valeur ajoutée au départ quand t'es junior. Donc t'es obligé de te débrouiller avec les moyens du bord, de bricoler, ce qui fait que t'as des bricolages qui sont pas très propres mais l'idée de la débrouille elle est omniprésente* » (entretien A03)

Pour des personnes exerçant des métiers de conception, la petite taille des entreprises et le besoin d'accéder à des réseaux professionnels plutôt situés dans des quartiers centraux[57] les a conduits depuis longtemps à partager de façon informelle des appartements ou des espaces industriels reconvertis, dans ce qui peut s'apparenter à du coworking qui ne disait pas son nom. L'idée de partager des espaces de travail avec d'autres entreprises est donc bien ancrée dans ces milieux professionnels, comme cela a beaucoup été fait par des agences d'architecture ou de design dans le faubourg Saint-Antoine depuis les années 1990. Ceci a pu favoriser les projets de création d'un espace de travail, où le partage de bureau se fait au-delà des cercles de connaissance interpersonnelle pour aller toucher une population extérieure.

Les entretiens avec les fondateurs de Studios Singuliers montrent un besoin pour eux d'avoir accès à un réseau professionnel, en particulier pour des jeunes diplômés ayant une à trois années

[57] L'étude de cas sur le design réalisée par Carine Camors et Odile Soulard montre par exemple que les agences se répartissent principalement dans Paris intramuros, dont la grande majorité se situe rive droite dans les 2e, 3e, 10e, 11e et 12e arrondissements (Camors et Soulard 2010, 89)

d'expérience, et n'ayant parfois jamais travaillé autrement qu'en tant qu'indépendant. L'un d'eux explique être « *arrivé assez vite à percevoir des limites dans mon activité professionnelle parce que j'étais quand même assez isolé* » (entretien A02), tandis qu'un autre précise qu'après avoir travaillé seul pendant deux ans et demi, le coworking *«était vraiment l'idée d'essayer de travailler ensemble, de partager un espace de travail, de partager un réseau » (*entretien A05). Il s'agit donc pour les fondateurs comme pour les coworkers d'accéder à des réseaux professionnels susceptibles de leur apporter une croissance dans leur activité économique, ainsi que des moyens d'apprentissage comme cela est souvent nécessaire dans le travail indépendant (Grugulis et Stoyanova 2011; Grabher 2004a). Pour les métiers créatifs, il est aussi nécessaire de pouvoir confronter son travail au regard critique d'un pair, sachant que des préoccupations esthétiques peuvent rentrer en jeu.

L'espace a ouvert en septembre 2012 dans un espace de 200 m² situé au rez-de-chaussée d'un un hôtel d'entreprise du 18e arrondissement (le Pôle Région Innovation Nord Est). Les fondateurs ont continué à exercer en tant que travailleurs indépendants sans être rémunérés par l'association pour la gestion, mais utilisaient l'espace de travail gratuitement. Ils ont cependant été amenés deux ans après la création de l'espace à ne plus y travailler quotidiennement, alors que leur objectif initial était de répondre à leurs propres besoins d'espace. Ils étaient en effet trop dérangés dans leur travail en tant que gestionnaire de l'espace. Les sollicitations quotidiennes de la part des coworkers ne leur permettaient plus de réaliser leur travail personnel de façon productive, même si une permanence tournante avait été instaurée entre les trois fondateurs. L'utilisation du coworking en tant qu'espace de travail principal est ainsi remise en cause, ce qui les amène parfois à faire le chemin inverse et à retourner travailler depuis leur domicile. La gestion du coworking prend une part croissante dans le travail des gestionnaires qui sont dans l'obligation de consacrer un temps considérable à leurs coworkers. Le choix a alors été fait une fois que l'espace générait suffisamment de revenus en 2014 d'embaucher une personne d'abord à temps partiel, puis à temps plein pour gérer l'espace. Cette décision est très commune dans le cas d'espaces ouverts par des travailleurs créatifs souhaitant continuer à exercer leur métier. Elle permet de les décharger de la gestion administrative tout en continuant à bénéficier des avantages du réseau et de l'effet d'image que peut apporter l'espace.

1.2. Le réseau d'entrepreneurs

Plaine Coworking est un exemple d'espaces de coworking lancés par des entrepreneurs qui cherchent à se positionner dans une logique proche de l'incubateur privé, centrés sur l'accès à un espace commun mais avec des services de conseil et une prise de participation éventuelle. Il a été créé par neuf chefs d'entreprise du territoire de Plaine Commune, dans l'idée de créer un lieu où les travailleurs pourraient se rencontrer et bénéficier de conseils de la part d'entrepreneurs plus expérimentés. On peut également mentionner le Loft 50 Partners ou Dojocrea qui fonctionnent sur cette logique du réseau d'entrepreneurs, parfois lié à des grandes écoles.

Initié en 2013, le groupe de départ compte des chefs d'entreprise aux activités variées (sécurité, nettoyage, évènementiel d'entreprise, conseil, architecture…) qui emploient de 1 à 150 personnes, réunis à travers une association loi 1901. Si tous les fondateurs disent vouloir favoriser la création d'entreprises sur le territoire de Seine-Saint-Denis, les motivations individuelles varient. Certains souhaitaient ainsi accéder à des nouveaux réseaux, tandis que d'autres souhaitaient trouver des partenaires pour répondre à des appels à projets communs.

Ils évoquent lors de leur réunion de lancement la difficulté pour une petite entreprise de trouver un « parcours résidentiel » sur le territoire, et le besoin de créer du réseau. L'objectif était de pouvoir accompagner les coworkers via une mise en commun des compétences des fondateurs, dans une dynamique entrepreneuriale collective mais sélective où la faisabilité des projets doit être validée par un comité de pilotage des fondateurs. Plusieurs des fondateurs ont une expérience des pépinières publiques, où ils se sont rendu compte que les échanges informels entre dirigeants permettaient d'avancer plus vite dans les projets d'entreprise. L'animation est donc centrée autour de cette expérience entrepreneuriale, avec des moments d'échanges et des interventions de chefs d'entreprise issus des réseaux de chacun des fondateurs.

L'ambition initiale d'ouvrir avant la fin 2013 prend beaucoup de retard suite à l'attribution d'une subvention par la région Ile-de-France. Obtenue par la collectivité Plaine Commune, le transfert de cette subvention pose problème pour l'association Plaine Coworking. Plusieurs des services souscrits par l'association (internet, ménage…) doivent passer par des procédures de marché publics, ce qui ralentit significativement le processus. L'espace ouvre finalement à l'été

2015 sur un étage (800 m2) d'un bâtiment tertiaire du parc d'affaires des Portes de Paris[58] à Aubervilliers. L'architecture est moderne, en verre et armatures métal avec des grands plateaux ouverts. Les fondateurs se relayent pour assurer des permanences et s'occuper des questions administratives. L'espace reste quasiment vide pendant un an, et fonctionne sans gestionnaire permanent sur place ce qui pose des difficultés au quotidien. Pendant plusieurs mois, il est ainsi impossible pour les visiteurs ou coworkers venus pour les journées d'essai d'accéder à Internet, et aucune facture n'est fournie pour le service. Intégrer l'espace nécessite également une adhésion coûteuse à l'association de 150€ par individu et de 1 500€ pour une collectivité ou une grande entreprise, ce qui met des barrières à l'entrée importantes pour les personnes souhaitant essayer le coworking autant que les pour les entreprises souhaitant être associées aux évènements.

L'espace se remplit progressivement avec l'arrivée du réseau d'accompagnement « Entreprendre 93 » dans un bureau fermé. Une partie des personnes accompagnées s'installe dans l'espace en bénéficiant d'accès à des services spécifiques : permanence d'un banquier ou d'une personne gérant le Régime Social des Indépendants, liens avec la Chambre de Commerce et d'Industrie, contrats d'assurance et de responsabilité civile… L'un des entrepreneurs ayant une petite entreprise s'installe également dans un des bureaux fermés de l'espace, tandis que d'autres assurent régulièrement des permanences de conseil pour les entrepreneurs nouvellement arrivés. L'objectif reste celui de stimuler l'entrepreneuriat local, même si les 9 fondateurs ont finalement peu de temps à consacrer à la gestion quotidienne de l'espace, ce qui donne lieu à l'embauche d'une personne en 2016 pour assurer l'administration et la communication de l'espace.

1.3.Le projet entrepreneurial de reconversion

Le dernier type de trajectoire commune parmi les fondateurs d'espaces de coworking est celui d'entrepreneurs qui ont fait de la gestion de l'espace leur activité principale, tout en développant à côté des activités de conseil, parfois en lien avec leur métier passé. Plusieurs gestionnaires ont ainsi eu une expérience professionnelle salariée dans une grande entreprise, avant de créer une activité différente. C'est le cas des gestionnaires des espaces Ici Montreuil ou Draft, et surtout de Mutinerie dont je décrirai l'histoire plus en détail. Comme le souligne Michel

[58] Le propriétaire de ce parc est Icade, entreprise dont la stratégie sera évoquée plus longuement dans le chapitre 6.

Grossetti, *« la logique entrepreneuriale comporte inévitablement une dimension narrative […] parce que l'on peut considérer que les séquences successives forment un processus, une histoire.* » (Grossetti 2017) Les enquêtes sur les entrepreneurs montrent que les participants élaborent une intrigue qui se recompose au fur et à mesure, la narration et la réécriture constante de l'histoire du projet participant pleinement aux perspectives de succès de l'entreprise.

L'origine du projet de Mutinerie se situe dans le rejet du monde du travail salarié tel qu'il a été vécu par Jean, l'un des trois frères fondateurs. Au cours de ses études dans une école de commerce, il a travaillé dans une coopérative agricole en Amérique Centrale, et étudié un an en Espagne. Il se spécialise à la fin de son cursus sur les marchés financiers et travaille pendant 3 ans pour une banque anglaise, ce qui l'amène à s'installer à New York, assistant *« aux premières loges à l'effondrement d'un système financier reposant sur l'hyper-consommation et le crédit»* (résumé proposé sur son profil Linkedin). Suite à la prise d'un nouveau poste à Paris et à un changement de direction, il cherche à monter un projet entrepreneurial, et décide de démissionner au bout de trois semaines.

Le projet de Mutinerie s'inscrit donc dans une démarche de reconversion professionnelle, qui s'appuie sur l'expérience d'une école de commerce dans laquelle l'entrepreneuriat est fortement valorisé, avec des structures de soutien aux entreprises des jeunes diplômés (formations spécifiques, incubateur interne, accompagnement des élèves-entrepreneurs). Les contours de ce projet entrepreneurial de Mutinerie ne sont initialement pas bien définis, mais s'alimentent des discussions de Jean avec ses frères qui sont eux encore étudiants en école de commerce. L'idée du coworking va venir du constat qu'une proportion croissante de personnes autour d'eux avaient de grandes difficultés à trouver à Paris des lieux pour travailler de façon efficace, qu'ils soient étudiants, travailleurs indépendants, ou personnes en recherche d'emploi. Le concept de coworking était là encore relativement inconnu en 2010, et n'est arrivé qu'en cours de route :

> *« En même temps nous on bossait un peu chez les uns chez les autres, dans les bars c'était pas pratique, donc on voyait qu'il y avait un besoin […] On a réalisé ensuite que cette initiative existait, que ça s'appelait du coworking, qu'il y avait des espaces qui avaient été montés… donc y'a un moment y'a une rupture très nette. On a bossé pendant 3 mois, et on réfléchissait. Quand j'ai vu qu'il y avait des trucs de coworking qui existaient, d'un coup pas mal de choses se sont reconnectées. On s'est dit on laisse tomber ce projet-là, il était sympa notre projet mais là ce qu'on veut faire c'est un espace de coworking, parce qu'en fait le truc que je trouve hyper intéressant dans ces*

espaces, c'est de réunir les gens par affinité mais dans une fonction productive. » (entretien A04)

En identifiant un manque sur le marché immobilier, et donc une opportunité entrepreneuriale, ils réalignent leur projet pour l'orienter vers un espace de travail, davantage axé sur la production que la consommation[59]. Le projet naît en commençant par rassembler un groupe plus étendu de personnes intéressées, *via* une activité en ligne permettant de communiquer sur le projet. Les frères créent d'abord un blog en janvier 2011 pour parler du projet, et échanger de façon plus générale sur le travail indépendant et le travail à distance. La première année est consacrée à la recherche d'un lieu et l'affinement du projet. Un lieu temporaire est trouvé en février 2011 dans le 11e arrondissement sous la forme d'une sous-location dans les bureaux d'une agence de communication, qui doit leur permettre de tester leur projet et en particulier de s'assurer de son équilibre économique. Cette sous-location ne dure qu'un mois du fait de problèmes avec l'agence qui leur sous-louait les lieux. Ce premier essai permet cependant de réunir suffisamment de coworkers pour avoir un taux de remplissage suffisant dans l'espace occupé, parmi lesquelles plusieurs personnes souhaitent s'impliquer davantage dans un projet qui se veut participatif.

L'espace occupé actuellement par Mutinerie sera trouvé en décembre 2011, malgré quelques difficultés dans la recherche d'un espace suffisamment grand pour lequel les propriétaires sont prêts à faire confiance à un modèle économique encore nouveau. Cette initiative privée sera portée par une SAS au capital de 20 000€. Après quelques travaux que les fondateurs font en grande partie eux-mêmes, l'espace ouvre en mars 2012. La phase précédant l'ouverture est l'occasion de rassembler les coworkers futurs et contacts virtuels en leur proposant de participer à l'aménagement de l'espace. Jean met ainsi l'accent sur cette *« co-construction »*, qui contribue à créer de l'engagement dans le projet :

« Ça c'est un élément qu'on retrouve assez souvent dans les espaces de coworking, qu'est assez intéressant, cette espèce de co-construction, le fait que chacun puisse apporter une pierre à l'édifice. On a quand même récupéré beaucoup beaucoup de choses, ça fait partie de la démarche. Des matériaux recyclés, donner une seconde vie à des objets. […] On a par exemple fait un atelier lampe, nous on achetait tout, ou on récupérait tout, des pièces pour faire des lampes et ensuite tout était là, on faisait un

[59] Andy Pratt souligne l'importance de lieux de production plus que des équipements culturels phare et autres lieux de consommation souvent mis en avant dans les politiques publiques de la ville créative (Pratt 2014)

petit brunch ou un goûter avec de quoi manger, quelques bières et tout, de la musique. En gros c'était une sorte de journée hyper créative où on avait rassemblé tout le matériel, et les gens pouvaient s'amuser avec, faire des créations, tester des trucs, on l'a fait sur les lampes, sur les tables… » (entretien A04)

Ce type de démarche a aussi l'avantage de permettre de bénéficier du travail bénévole des futurs coworkers pour réaliser à moindre frais une partie de l'aménagement intérieur via une implication volontaire des participants.

Mais si l'on revient au projet initial des fondateurs avant d'envisager le coworking, celui-ci résume assez bien les idéaux de Mutinerie qui seront mis en en avant par la suite :

« Ce qu'on avait en tête c'était un espace qu'était au bord de la Seine, qui en gros pour la faire courte on voulait ressusciter la Grenouillère, qu'était une guinguette à la fin du 19e, salle de concert, club, culturel etc. Qui ressemble un peu à ce que tu peux trouver à Berlin, au bord de la Spree, mais avec toute l'iconographie française fin 19e des grands tableaux de Toulouse Lautrec, des peintres impressionnistes. […] Et moi quand je suis rentré de New York, c'est marrant j'ai retrouvé Xavier qui est un ami d'enfance que j'ai pas vu… que j'avais peu vu les 10 dernières années. On a commencé à discuter, en gros quand j'ai démissionné je suis parti un peu en trip sur ce lieu dans ma tête ; tu vois un peu les élucubrations du dimanche soir, quand t'as pas envie de travailler le lundi. Et le lundi, j'avais tellement pas envie qu'en milieu de journée j'ai dit stop et que j'ai claqué la porte de la boite. » (entretien A04, soulignage personnel)

Les références citées laissent ici imaginer une forme de café hybride, qui tire son inspiration à la fois d'un passé familial commun et d'un imaginaire mettant en avant trois aspects : la liberté de l'indépendant de travailler quand et avec qui il le souhaite (et de « claquer la porte au salariat »), la création d'un lieu d'évènements culturels qui soit aussi un lieu de rencontre pour les amis, et le nomadisme d'une « génération Erasmus » qui a pris l'habitude de voyager facilement à travers le monde pour les études ou les vacances. On peut voir un parallèle avec le mouvement des saint-simoniens qui émerge en 1830 avec la volonté pour les diplômés des écoles d'ingénieur françaises les plus prestigieuses de réenchanter le monde dans lequel ils vivent à travers un imaginaire nouveau, où s'affirme la figure du réseau (Picon 2002). Il y avait pour ces diplômés une impression de ne pas être reconnu à sa juste valeur, dans une carrière en décalage avec ses aspirations profondes, ce qui rappelle certaines réflexions actuelles sur une reconversion des « premiers de la classe » vers des métiers plus artisanaux (Cassely 2017).

A notre époque, la peur du déclassement ou la perte de sens face aux nouvelles formes de domination managériale apparues dans les années 1980 (Boltanski et Chiapello 2011) constituent les moteurs qui poussent certains gestionnaires de coworking à réorienter leur trajectoire professionnelle en rejetant certains idéaux associés à un « ancien monde » du salariat. Embrassant eux-mêmes les idéaux qu'ils cherchent à véhiculer dans leurs espaces, ils expriment à travers des publications documentées leurs réflexions prospectives : *« Le travail ne rime plus avec un lieu, ni une équipe. Internet rend le travail de plus en plus nomade et permet d'abolir virtuellement les distances. Nos équipements électroniques sont les seuls capitaux pour beaucoup de travailleurs, qui les emportent partout avec eux. »* (Mutinerie 2016, 37). Les idéaux des fondateurs d'espaces de coworking se retrouvent cependant confrontés aux réalités du travail des indépendants. De ce fait, une partie du travail des gestionnaires de coworking consiste à réconcilier idéal et réalité à travers les actions qu'ils mènent au sein de l'espace. La première opposition se situe entre la liberté supposée du travail indépendant, et la solitude vécue par les coworkers, qui nécessite un travail de mise en lien permanent de la part des gestionnaires.

2. Solitudes

Je montrerai dans cette partie que la volonté de mettre en avant la liberté des travailleurs indépendants est confrontée à la solitude des coworkers qui arrivent dans l'espace. L'aménagement de l'espace est fait de telle sorte à ressembler à un domicile, mais cela ne suffit pas à créer un espace facilitant le lien entre les coworkers. Les gestionnaires favorisent alors la mise en réseau dans l'espace en engageant les coworkers dans des pratiques sociales spécifiques, dont l'extrait suivant constitue un bon exemple.

2.1. Un conte de la solitude

Thanksgiving, 28 novembre 2015
Au repas de Thanksgiving, chacun devait apporter un plat, et la répartition des tâches avait été organisée par Chloé, une des salariées de Mutinerie. La contribution pouvait être financière ou matérielle, les bénéfices étant reversés à une association. Le début de soirée se passe dans un certain chaos tandis que la trentaine de convives prépare ou fait réchauffer les plats qu'il a amenés, entre le comptoir, le four et les deux micro-ondes. Mutinerie fournit des bières et du vin rouge, et beaucoup de coworkers ont également amené des bouteilles ***(4)****. L'ambiance est assez familiale et informelle, et ressemble à une fête entre amis* ***(3).*** *Environ la moitié des convives se connaissent bien du fait d'une présence régulière à Mutinerie, tandis que l'autre moitié ne connaît parfois qu'une ou deux personnes. Il s'agit soit de nouveaux arrivants, soit d'anciens coworkers qui reviennent partager un dîner avec des vieux amis.*

Au milieu de la soirée, le coworker initiateur du dîner James raconte un faux conte inspiré de l'univers des jeux de rôle de type 'heroic fantasy', expliquant son arrivée à Mutinerie.[60]

*"Once upon a time * in a land about 5 minutes away * there lived a man, a lonely man * who spent all his days in a smaaall Parisian apartment *. The only time this lonely man really got out was to play Scrabble *** with 80 year old women down the street, * on Thursday afternoon. * And to go on walks with his wizard friend, the wizard of translation Benoit *. For three years this lonely man stayed lonely* ***(1)*** ***, until one day the wizard came bearing great news. * The wizard said he had found a place of glory. ** A place where people smiled * and laughed *. A place where people were happy (bruit d'un bouchon de bouteille, suivi de rires et d'acclamations).*

*Upon hearing the news, the lonely man got off his Ikea couch and started his voyage to the land of Mutinerie. The journey was long, and full of negative, non-smiling people. ** There was much traffic and construction and loud noises. But the lonely man was not frightened, nor could he be stopped. He continued on for one, no, not two, not five but 6 minutes until he reached the black gateway. ** But he could not enter **** he did not have the code!* ***(2)*** ****
*He knocked and suddenly, a giant who reached 3 meters tall, opened the door and said : "Welcome to Mutinerie" *******(3)***

[60] Je reproduis ce texte en version originale et en intégralité pour souligner à la fois le caractère polyglotte des coworkers qui ont tous suivi le discours et ri quasi-continûment (marqué par une ou plusieurs *).

*Immediately the lonely man didn't feel so lonely. He walked into the space and he saw pirates drinking together merrily **. The lonely man then went down to the cave of wonders and saw the projector where he knew that one day he would watch TV shows like the Game of Thrones* ***(4).*** *And that one day soon this lonely man would no longer be so lonely* ***(1)****."*

Ce discours est filmé avec un téléphone portable ***(5)****, et suivi d'applaudissements ininterrompus pendant 20 secondes. Plus tard dans le repas, l'ambiance est électrique, l'alcool aidant. Chaque requête de transmission de plat à travers la grande tablée est accompagnée de chants. Elise, Chloé et Léa inventent une chanson absurde, « Fais péter la sauce » qui est reprise à tue-tête par l'ensemble de la table.*

Thanksgiving, c'est aussi dans la tradition américaine des remerciements publics que chacun peut faire devant l'assistance. Beaucoup remercient les autres mutins d'être là, que les autres coworkers soient aussi bienveillants, ouverts d'esprit, sympathiques, dans une effusion de compliment. D'autres comme James remercient le fait d'avoir rencontré leur compagne (celle-ci est présente à ses côtés). Ce dîner a lieu une semaine et demi après les attentats du 15 novembre 2015 à Paris. Beaucoup se disent à mi-voix qu'ils ont tous remercié le fait d'être encore en vie. La plupart des coworkers fréquentaient les lieux visés dans le nord-est parisien, et certains vivaient à proximité. Malgré la solennité du moment, on retrouve beaucoup de remerciements drôles et absurdes qui s'apparentent à des « private jokes » compréhensibles par quelques personnes seulement, La plupart des messages sont faits en anglais, dans la tradition de Thanksgiving. Même ceux qui ont dû partir un peu plus tôt du dîner ont laissé leur message dans une boîte. Le dîner se prolonge jusqu'à minuit tandis que les gens discutent. Je décide de partir à ce moment, laissant une bonne moitié des convives qui continuent à partager les derniers verres de vin offerts par Mutinerie.

Si l'on regarde spécifiquement les micro-évènements numérotés dans le récit de James, on voit apparaître un ensemble de thèmes qui permettent d'expliquer l'arrivée des coworkers dans l'espace, et leur intérêt à y rester. Je reviendrai sur ces évènements dans différentes parties de ce chapitre indiquées entre parenthèses.

1) La solitude du travail indépendant (2.1.1)
2) L'entrée dans un club (2.1.2)
3) Le travail de mise en lien des gestionnaires (2.2)
4) La co-construction d'évènements (4.2)
5) L' « évènementialisation » en ligne (4.3)

2.1.1. La solitude du travailleur indépendant

L'histoire de James souligne une grande solitude chez certains travailleurs indépendants. Il a créé une entreprise dont l'activité consiste à organiser la préparation des examens standardisés permettant l'entrée dans les universités anglo-saxonnes. Malgré des contacts professionnels

avec certains professeurs pour l'organisation des cours, ces liens liés à son activité professionnelle étaient limités du fait que la plupart de ces professeurs exerçaient une autre activité principale. Ses liens sociaux hors travail étaient aussi limités à son arrivée en France car la plupart de ses liens familiaux et amicaux se sont construits aux Etats-Unis. Il a trouvé dans l'espace de coworking un lieu d'où il pouvait travailler mais aussi un groupe d'amis qu'il côtoie au quotidien dans l'espace, et avec qui partager des moments de loisir après le travail. Ceci est particulièrement important pour des travailleurs qui arrivent d'un pays étranger ou d'une autre ville française, et ont donc moins d'attaches locales. Le travail demeure un vecteur important de l'intégration sociale, même si le rapport des individus à soi et aux autres s'organise aussi dans des périodes et des espaces différents de ceux du travail, qui tous contribuent à la construction de l'identité des individus (Bercot 2000, 74).

Ce type de préoccupations revient souvent dans les conversations des coworkers, qui sont assez lucides sur les motifs de leur présence dans l'espace. La conversation d'un déjeuner en février 2016 dans l'espace s'est ainsi rapidement orientée sur les métiers de chacun, dont plusieurs coworkers nouveaux. L'un d'eux, d'origine italienne explique qu'il travaille comme lobbyiste à la Commission européenne en tant que représentant d'associations promouvant le développement durable. Son activité se fait en tant qu'indépendant, et il est principalement basé à Paris. Il explique son arrivée récente dans l'espace de la façon suivante :

> *« Je paye le lien social. […] Quand mes amis me disent 'Mais tu payes pour ça !' [pour travailler], je leur réponds que c'est soit je paye ça en amont, soit je payerai un psy après ! C'est impossible de travailler chez soi, on devient fou. » (Giorgio, lobbyiste, 29 ans)*

La conversation continue sur le fait qu'en restant chez soi, il y a une tendance soit à ne rien faire, soit à en faire trop et ne jamais faire de pause. Lucie (traductrice, 35 ans) ajoute « *Au début c'est difficile de se dire qu'on va payer pour ça, mais finalement on se dit que c'est une dépense nécessaire.* » Le coworking apparaît comme une dépense à laquelle souscrivent des travailleurs indépendants pour créer des liens sur ce qui est devenu pour eux un espace commun de travail.

Des travaux en sociologie analysaient les espaces de coworking comme un moyen pour les travailleurs de sortir de l'isolement, qui pourrait également s'appliquer pour les salariés des entreprises (Boboc et al. 2014). Quatre stades de sociabilité sont identifiés dans les espaces de

coworking : un respect formel des règles de sociabilité élémentaire avec un code culturel commun ; le fait d'être membre d'un même espace de travail et d'avoir des conversations de tout ordre afin d'identifier des affinités ou intérêts communs ; l'émergence de collectifs de type réticulaire où se développent de l'interactivité d'entraide et du réseautage ; et en dernier lieu une collaboration entre coworkers ayant des *« capitaux professionnels complémentaires et conscients de cette complémentarité »* (ibid), ce qui amène à des projets communs. Le lien social évoqué lors des conversations du déjeuner à Mutinerie se limite souvent à la deuxième étape, du fait de la nécessité d'apprendre à connaître les personnes. Ce n'est qu'après un certain temps que certains coworkers peuvent évoluer vers d'autres stades de sociabilité, dont nous verrons dans le chapitre 3 qu'ils peuvent apporter des avantages considérables dans leur activité professionnelle.

2.1.2. Le coworking comme club

Le caractère filtrant de l'espace (par un code) rappelle que l'on ne rentre pas dans les espaces de coworking comme dans n'importe quel commerce donnant sur la rue. Ceux-ci restent des espaces de travail, et les gestionnaires doivent assurer un minimum de calme et de sécurité. Quand les espaces sont situés sur la rue, différents moyens peuvent permettre de filtrer les entrées, comme un badge d'accès, un code, ou une entrée cachée. Les visites sont bien sûr possibles, mais elles se font sous la supervision d'un gestionnaire de l'espace qui filtre les entrées et s'assure de façon informelle que les visiteurs viennent voir un coworker.[61] Excepté lors d'évènements qui sont parfois ouverts à des personnes extérieures, toute personne intéressée devra s'acquitter d'une inscription et d'un abonnement pour utiliser l'espace. Ceci renforce donc l'idée de l'espace de coworking comme un club.

La dimension de club est renforcée par la façon dont les coworkers apprennent l'existence de l'espace : il s'agit souvent d'une information transmise par bouche à oreille, comme James qui a d'abord appris l'existence de l'espace par un ami. Jusqu'en 2015, le coworking restait un phénomène relativement confidentiel, avec une couverture média qui se limitait surtout à des magazines et blogs spécialisés et la communication sur l'espace se faisait donc surtout de façon interindividuelle. Accéder à l'espace nécessite en plus d'avoir les moyens de payer l'abonnement mensuel, qui coûte entre 250 et 400€ HT à Paris, et donc que l'activité des

[61] Aucun registre n'est tenu pour inscrire les invités, mais il n'est pas possible pour un visiteur quelconque d'aller dans la salle de travail sans y être autorisé ou guidé par un gestionnaire.

coworkers génère des revenus. Certains espaces de coworking renforcent même la dimension de club privé en réalisant une sélection de leurs coworkers, qui doivent remplir des critères susceptibles d'améliorer l'entente professionnelle dans l'espace. Il peut s'agir de choisir des coworkers dont les professions sont complémentaires pour limiter les phénomènes de concurrence interne entre des coworkers, et augmenter la probabilité d'un travail collaboratif.

Une fois entrés, les coworkers intègrent un espace où ils peuvent bénéficier d'une forme de bienveillance de la part des autres coworkers. Ils ont la possibilité de partager les problèmes rencontrés dans le travail, en discutant avec d'autres entrepreneurs qui peuvent être dans des situations similaires.

> *« C'est un peu aussi comme un club d'alcooliques anonymes, tu vois si je puis dire, tu vas bosser le matin ou que t'as des problèmes que ça se passe mal, tu peux partager ton expérience avec les autres. Ça permet d'être un peu moins seul face à tes difficultés, d'avoir des bons conseils. »* (entretien C02, coworker de Mutinerie)

Ces travailleurs retrouvent une part de la sociabilité associée au salariat, sans en avoir le statut. Un des enjeux qui apparait dans les discours des fondateurs est que l'espace de travail proposé ne soit pas uniquement un service marchand. Le fondateur de l'espace de coworking Casaco (situé à Malakoff) explique :

> *« Certains disent marché moi je dis mouvement. Ça dépend de ton point de vue. […] Le mouvement c'est le mouvement transformateur, on veut changer les choses, le marché c'est profiter d'un changement pour se faire de l'argent. Je dis pas que c'est pas bien [ou] c'est bien. Juste qu'en effet moi ma vision des choses, je privilégie comme beaucoup Mutinerie ou d'autres, on priorise le fait que ça peut servir à transformer la société sur pleins d'aspects, au lieu de juste être un truc qu'on suit parce qu'il y a de l'argent à se faire. » (*entretien A15, Casaco)

Si ces discours utopiques peuvent jouer un rôle dans la communication qui est faite sur les espaces afin de se différencier d'autres espaces de travail, on retrouve chez de nombreux gestionnaires la conviction que les espaces de coworking peuvent avoir un impact sur l'organisation de la vie sociale, qui rejoint les ambitions des « pionniers » du coworking aux Etats-Unis puis en France. Ils espèrent ainsi que les coworkers ne viennent plus uniquement pour accéder à un espace et des services, mais pour adhérer à un esprit, voire constituer une

communauté qui cherche à « transformer la société »[62]. Peu d'espaces de coworking arrivent cependant à susciter un engouement suffisant, et la plupart des coworkers n'hésiteront pas à changer d'espace s'ils y trouvent un prix et des services plus adaptés à leurs besoins.

On retrouve certaines caractéristiques de la *« clubbisation »* décrite par Eric Charmes dans les communes périurbaines, à savoir le fait *que « les habitants ne se comportent pas en citoyens mais en consommateurs : ils vivent dans une municipalité non pas en tant que membres d'une communauté politique, mais en tant que membres d'un club fondé sur la jouissance partagée d'un ensemble de biens et de services »* (Charmes 2011, 74). Les coworkers restent avant tout des consommateurs d'un espace pour lequel ils payent un droit d'entrée, et leur capacité à constituer une communauté politique qui puisse faire entendre ses revendications reste limitée en France[63].

2.2. Un travail des gestionnaires pour favoriser la mise en réseau

Le travail des gestionnaires consiste avant tout à aménager l'espace comme un foyer, et à créer des échanges entre coworkers. Si l'espace physique constitue le cadre et l'infrastructure (on pourrait faire un parallèle avec le « hardware » informatique), la présence des gestionnaires permet de maintenir les personnes en lien par une forme d'ingénierie sociale (le « software »).

2.2.1. Un espace de travail « comme à la maison »

Une des difficultés principales rencontrées par les travailleurs indépendants est une inadéquation de leur domicile à exercer une activité professionnelle. Pour des travailleurs souvent jeunes qui créent leur entreprise, l'absence de moyens implique à la fois une difficulté à louer un bureau pour leur activité, et des appartements trop petits localisés au centre de la métropole parisienne. Les espaces de coworking constituent donc un bureau de proximité, proche du domicile mais constituant un espace séparé. Ils permettent aux travailleurs de ne plus être seuls, mais peuvent également rentrer dans une stratégie de séparation entre vie personnelle et professionnelle, dans le but d'éviter les distractions liées à des activités de loisir ou à la vie

[62] Il ne s'agit pas tant ici d'analyser en quoi consisterait ce changement, mais plutôt de prendre acte de ces discours de la part des gestionnaires de coworking afin de les confronter avec mes observations du travail des coworkers.
[63] On peut néanmoins citer quelques initiatives lancées par des opérateurs de coworking dans l'objectif d'influer sur les politiques publiques en termes d'emploi. L'organisation par Mutinerie en mars 2017 de la conférence/rencontre professionnelle « Freelance Fair » pour réfléchir sur l'avenir du travail indépendant a bénéficié d'une forte couverture médiatique dans plusieurs magazines et quotidiens nationaux. Le Numa a organisé en 2016 un cycle de conférences autour du travail en partenariat avec des syndicats et grandes entreprises.

familiale. On peut y trouver des similitudes avec le télétravail à domicile dans lequel le fait de disposer d'une pièce dédiée permettait de maintenir un moyen symbolique de rupture spatiale entre la sphère professionnelle et la sphère domestique (Metzger et Cléach 2004). Dans le cas du coworking, on peut voir dans le choix du travailleur indépendant de s'extraire de son domicile une volonté de transférer une part de contrôle vers le collectif de travail qui l'entoure. Il appartient au travailleur indépendant d'organiser son travail pour remplir des objectifs sans que ne s'exerce de contrôle hiérarchique direct, mais la présence d'autres coworkers permet aussi de trouver motivation et auto-discipline.

De façon assez paradoxale, on retrouve dans beaucoup d'espaces une esthétique du domicile avec des canapés et fauteuils où l'on peut à la fois s'installer pour discuter ou travailler, un peu comme le sont devenus certains cafés de type Starbucks. Les coworkers s'efforcent donc de quitter leur domicile pour aller dans un espace qui leur rappelle leur domicile. Ceci fait écho à une tendance actuelle dans l'immobilier d'entreprise à créer des espaces plus accueillants et confortables, censés améliorer le bien-être des salariés.[64] Le choix du mobilier à Mutinerie s'est inscrit dans une optique du DIY (« *do it yourself* ») en réemployant des objets divers. L'espace est souvent décrit comme un cadre domestique dans lequel règne la confiance et la bonne entente : *« Ça ressemble à la maison et c'est comme à la maison » (Sacha, stagiaire à Mutinerie lors d'une visite de l'espace).* Il s'agit de souligner le côté confortable et « cosy » de l'espace café avec ses canapés et fauteuils. Le fait que l'on peut venir y chercher librement à boire et à manger accentue ce côté familial ou communautaire, où la confiance entre coworkers permet de laisser ses affaires dans une salle partiellement remplie d'inconnus. Les consommations payantes se font à la confiance, avec une tirelire en forme de tonneau posée sur le comptoir, ou pour les mutins les plus réguliers une fiche accrochée contre le comptoir où ils notent leur consommation et peuvent déposer de l'argent comme sur une « ardoise » de café.

Ce nouveau cadre domestique est une forme de réponse à la solitude du travail indépendant, en fournissant au coworker des moyens de se sentir entouré tout en restant libre dans son travail. Il rappelle la description que fait De Singly de l'individualisation dans la cohabitation de la vie familiale (De Singly 2005). L'espace physique continue à y jouer un rôle important dans la façon dont il sépare les activités de l'individu en tant qu'être « seul » et en tant qu'être « avec »

[64] On trouve de nombreux exemples dans les inaugurations souvent médiatisées de *startups* et entreprises du numérique comme Google ou Facebook, où sont montrés des salles de jeu, des espaces de sieste ou des sièges-bulle avec isolation phonique et acoustique qui évoquent presque une condition fœtale.

via les pratiques communes qui permettent la construction conjugale. Les espaces dans le coworking se définissent aussi en zones de solitude, de coprésence, et de vie commune, chacun ayant ses règles propres. Le slogan de l'espace « Libres ensemble » rappelle même de façon involontaire le titre de l'ouvrage de François de Singly. La ritualisation de certaines pratiques, en particulier les déjeuners ensemble ainsi que certains évènements exceptionnels, montrent que l'on a une pratique commune mais individualisée. Chacun amène son propre repas, préparé soi-même ou acheté dans les commerces alentour, mais l'on s'efforce de manger ensemble. Ce repas commun évoque aussi l'univers de la maison, rappelé par l'organisation en différentes pièces qui invitent à la détente (le jardin, la bibliothèque, la cuisine-café).[65]

On retrouve dans l'espace une esthétique qui s'inspire du monde maritime, mais qui évoque aussi un bazar organisé du fait du nombre de meubles et d'objets de récupération, souvent non assortis, mais dont chacun a sa place. On peut y voir une influence provenant des ateliers d'artistes, dans lesquels la mise en scène de l'identité de l'artiste passe par l'aménagement de son espace de travail avec de nombreux objets personnalisés. L'étude des ateliers-boutiques d'artistes dans le quartier parisien de Belleville révèle que les lieux occupés constituent une « *manière d'être artiste* » au sein d'un monde de l'art qui se veut alternatif (Gravereau 2012). Le bazar organisé évoque également un des textes fondateurs du logiciel libre, « *La cathédrale et le bazar* » (Raymond 2001). Initialement rédigé en 1997 pour une conférence d'utilisateurs de Linux, celui-ci y décrit le mode d'organisation des développeurs de logiciel libre comme un bazar. La technique du bazar implique le travail de tous sur les différents éléments d'un programme, qui permet à terme l'émergence d'un système stable et cohérent à partir d'un code initialement mal organisé, dans lequel on trouve moins de bugs que dans les logiciels propriétaires[66].

Les caractéristiques physiques de l'espace ont une dimension esthétique importante, mais elles sont également destinées à favoriser la discussion ou le travail en commun. Certains espaces font ainsi l'objet de réflexions très poussées sur leur aménagement intérieur. Janet Merkel cite plusieurs stratégies que l'on retrouve dans de nombreux espaces que j'ai pu observer : des

[65] Cette partie a bénéficié des apports éclairants d'une double observation réalisée avec Hélène Subrémon que je remercie pour ses suggestions. Elle a en particulier souligné certaines caractéristiques de la socialisation à Mutinerie que j'avais cessé de remarquer du fait d'une forte proximité avec les acteurs au bout d'un an d'observation.

[66] Les recherches sociologiques ont cependant montré que pour que le bazar fonctionne, les programmeurs doivent avoir des structures et règles pour mobiliser les volontaires, et faire converger les efforts vers un produit final (Demazière, Horn, et Zune 2013)

espaces ouverts et des grandes tables partagées placées de façon à augmenter les contacts visuels entre coworkers, la localisation d'espaces de socialisation (cuisine, canapé) pour créer des circulations intérieures où les coworkers peuvent se croiser[67]. D'autres techniques plus originales sont mises en place par certains gestionnaires : l'installation de tableaux blancs à travers l'espace pour favoriser l'expression des coworkers, les murs transparents des salles de réunion pour augmenter l'ouverture perçue et stimuler l'échange entre les coworkers, jusqu'à la couleur des murs qui pourrait avoir des propriétés psychologiques favorables au travail collaboratif (Merkel 2015) !

2.2.2. Rendre l'espace collaboratif, « un boulot à temps plein »

L'organisation physique de l'espace ne suffit pas à créer un espace favorable à la collaboration. Une grande part du succès d'un espace de coworking tient à la personnalité de ses fondateurs et salariés. Mutinerie est surtout produit comme collaboratif dans l'imaginaire collectif par les actions de ses gestionnaires, qui contribuent à créer un lien qui n'est pas toujours spontané entre des coworkers travaillant de façon individuelle pendant la plupart de la journée. Janet Merkel décrit les gestionnaires comme des « *curators* » en s'inspirant du vocabulaire artistique du commissaire d'exposition qui choisit les œuvres présentées. Le terme anglais de « *curator* » a évolué pour prendre un sens plus lâche qui se situe davantage dans la création d'un dialogue entre artistes et publics, et ce terme a également été utilisé pour décrire une forme d'intermédiation entre la production de biens culturels et la production des goûts du consommateur dans les industries créatives (Hracs, Jakob, et Hauge 2013). Le travail des gestionnaires de coworking peut être interprété comme « *curating social relationships* » (Merkel 2015), soit l'idée d'une ingénierie des relations sociales au travail. Pour Janet Merkel, ce travail inclut l'assemblage de personnes, d'espaces et objets, la création de valeurs communes, la mise en scène de l'espace et de ses travailleurs, qui permettent de créer des expériences sociales et professionnelles nouvelles pour le coworker.

Le fondateur d'un espace de coworking résume ainsi sa fonction :

[67] Des recherches sur l'agencement de bureaux ont montré que plusieurs formes de distance pouvaient expliquer la formation de liens sociaux dans une entreprise (méthode de « « Space Syntax » développée par Hillier et Hanson, 1984). La distance euclidienne (« à vol d'oiseau ») est moins prédictive des liens entre travailleurs que la distance réellement parcourue à pied, mais d'autres facteurs peuvent influencer la capacité à interagir avec une personne, comme le fait de voir son bureau ou de devoir faire des changements de direction multiples avant d'y arriver. Ces facteurs sont fortement liés à l'organisation des circulations piétonnes dans un bâtiment, et leur mesure peut permettre d'approximer les distances perçues par les travailleurs (Sailer et McCulloh 2012).

> *Tout a été pensé au démarrage mais y'a quand même des gestions au quotidien sur les respects des uns et des autres, c'est de connecter les gens, de constamment être en tête qu'il faut que les gens se parlent, donc nous d'être moteurs sur ces aspects-là, de dire tiens tu connais un tel, d'être dans l'animation constante aussi pour qu'il y ait un sentiment aussi d'appartenance et que les gens se rencontrent beaucoup plus facilement, et après c'est du sourire quotidien, c'est du bonjour au revoir, c'est d'être là constamment pour les gens, c'est un boulot à temps plein quoi. C'est même beaucoup de boulot à temps plein (rires)* (entretien A15, soulignage personnel)

Les gestionnaires doivent assurer la bonne entente entre les personnes en instaurant des règles de vie dont certains sont propres à toute cohabitation mais doivent parfois être rappelées (faire sa vaisselle, ne pas parler trop fort…). D'autres sont spécifiques aux espaces qui ont par exemple des zones pour les appels téléphoniques, ou des espaces de sieste. Les gestionnaires cherchent ensuite à créer la rencontre entre les coworkers, souvent en leur cherchant des points communs liés à leur activité professionnelle ou à un intérêt pour un sujet spécifique. Les gestionnaires constituent un point de convergence de l'espace car tout le monde les connaît et ils sont souvent disponibles pour discuter. En cela ils jouent un rôle de *« gatekeeper »* (Mercklé 2016), qui constitue dans la sociologie des réseaux sociaux un passage obligé entre des personnes situées dans des zones différentes du réseau. Une pratique usuelle des gestionnaires est de trouver du lien quand un coworker fait face à un problème, ou a un besoin de compétence particulier. Il sera souvent réorienté vers un coworker spécialiste, par une action caractéristique de la « *cité connexionniste* » décrite par Boltanski et Chiapello dans « *Le nouvel esprit du capitalisme* » (Boltanski et Chiapello 2011), où la connexion devient la ressource primordiale, tant au niveau individuel qu'au niveau de la firme. Le modèle de l'entreprise en réseau s'est affirmé dans la plupart des secteurs économiques, avec des entreprises structurées autour de leur cœur de métier et travaillant en réseau avec fournisseurs et clients. Pierre Veltz parle d'un *« modèle cellulaire »* (2005 [1996], 132) défini par une décentralisation orientée vers le marché, des relations contractuelles avec un réseau de fournisseurs à une échelle globale, et des unités (« business units ») autonomes et plurifonctionnelles. Cette organisation rend le système productif plus flexible, tout en diminuant les risques pour les entreprises-mère du réseau à travers des relations client-fournisseur qui peuvent être ajustées au besoin. Ce type d'organisation a pu être analysé dans la production de voitures chez Renault (Midler 1995) et plus récemment sur le modèle encore plus éclaté des entreprises des industries créatives, comme dans le développement logiciel ou la publicité (Grabher 2004b; Mould, Vorley, et Liu 2014).

Le modèle y est poussé à son extrême dans le cas du travailleur indépendant où l'externalisation des fonctions d'une entreprise se fait au niveau individuel. Les services nécessaires à l'accomplissement d'un projet sont achetés au cas par cas auprès de travailleurs spécialisés. Les carrières sont remplacées par une suite de projets de quelques mois (Cohen et Mallon 1999), au sein d'une ou plusieurs entreprises, ce qui constitue le quotidien de la plupart des coworkers de Mutinerie.

Les gestionnaires cherchent à engager les coworkers dans des pratiques sociales communes, à travers deux attitudes essentielles qui sont susceptibles de faciliter la création de réseau : « Etre sympathique à tous les coworkers » et « Mettre en lien ».

Etre sympathique passe par une multitude de petits gestes et attentions. J'ai ainsi remarqué à plusieurs reprises que des compliments m'étaient souvent faits par les personnes en permanence à l'accueil quand j'arrivais le matin. Ceci a fait l'objet de quelques discussions sur le ton humoristique, comme quoi à Mutinerie on avait droit à *« un compliment par jour »*. Ces discussions légères révèlent cependant une sociabilité quotidienne qui est indispensable au travail d'accueil sans pour autant être clairement explicitée. Le choix d'employés extravertis et bavards n'est pas négligeable, comme en témoigne la présence d'un ancien professionnel de l'hôtellerie et d'une comédienne dans l'équipe. Outre la gestion logistique et comptable des coworkers au sein de l'espace, leur travail nécessite un capital culturel qui facilite l'accueil et les interactions avec le client. En cela, leurs compétences sont similaires à celles que l'on trouve dans de nombreux métiers de service de l'hôtellerie-restauration et plus largement de la vente, et qui sont plus centrés sur un savoir-être qu'un savoir-faire.

La sociabilité semble ici érigée en norme, alors même que les gens viennent avant tout pour travailler. Un coworker qui ne prend pas le temps d'échanger quelques mots au café, et discuter avec les autres au déjeuner sera perçu comme étant en décalage avec la dynamique de l'espace :

> *« C'est clair, y'en a, très peu d'efforts. Y'en a qui ne sont pas sociables. Y'en a un, je pense que c'est l'aspect vraiment pratique j'ai besoin d'un bureau, y'en a un qui vient le matin, qu'on voit à peine rentrer, bonjour et il trace. Et il repart à midi. Il se met tout le temps sur la table où je suis en ce moment. »* (entretien A11, Mutinerie)

Le « consommateur » de l'espace de travail qui paye son abonnement doit également se faire « producteur » d'une sociabilité commune en adhérant aux pratiques édictées par les gestionnaires. Chacun des coworkers participe à cette ambiance collaborative et bienveillante,

en contribuant à l'élaboration commune de conversations, même s'il peut y avoir une lassitude à recommencer les mêmes discussions du fait du renouvellement important de coworkers dans l'espace.

Si l'ambiance constitue le contexte dans lequel peuvent se former des relations, celles-ci ne se font pas naturellement, surtout quand les coworkers ne travaillent pas directement avec leurs voisins. L'équipe Mutinerie est donc présente, au-delà de la mission spécifique de chaque salarié, pour socialiser avec les nouveaux-venus, et pour mettre en lien les coworkers entre eux. L'équipe nombreuse donne en plus une impression d'animation dans l'espace. On trouve toujours le matin 2 ou 3 personnes au comptoir du café, et pendant l'heure du déjeuner, les employés qui ne sont pas en charge de l'accueil passent tout de même du temps à y discuter. Le coworker a l'assurance de trouver une compagnie au déjeuner, même quand il ne connaît pas encore les autres. Le service offert est en quelque sorte *« all-inclusive »* comme celui d'une agence de voyage, et les membres de l'équipe Mutinerie se chargent de créer une ambiance agréable où l'on est susceptible de rencontrer des personnes avec qui discuter. Avant même de développer des projets avec d'autres coworkers, il faut que les nouveaux arrivants, souvent isolés auparavant, puissent se sentir entourés. Le fait d'ancrer les coworkers dans des relations sociales constitue *in fine* un dispositif de fidélisation. Face à la flexibilité d'usage du service, les liens qui se créent entre coworkers constituent un coût de sortie de l'espace, car les coworkers y auront « investi » du temps et des sentiments. Comme nous le verrons dans le chapitre suivant, ces liens constituent souvent un prérequis pour envisager des échanges marchands qui eux ont un impact plus directement économique sur l'activité des coworkers.

3. Nomadismes

Le nomadisme digital, que l'on peut définir comme la capacité à travailler dans différents espaces voire différentes villes de façon régulière, est mis en avant par les fondateurs de Mutinerie comme un nouvel idéal du travail. Les fondateurs de Mutinerie expriment leur croyance en une évolution sociétale vers le nomadisme permise par la multiplication des outils informatiques mobiles et connectés. Le nomadisme digital est également une forme de liberté s'appliquant aux choix de localisation du travail, mais la vie sociale n'est pas toujours aussi « plug & play »[68] que la flexibilité d'un espace de coworking pourrait le laisser supposer. Les gestionnaires mettent alors en place des outils permettant de maintenir une communauté digitale. Ils facilitent ainsi le travail en voyage pour aider les coworkers à tendre vers l'idéal promis du nomadisme digital.

J'ai fait l'expérience du nomadisme digital à l'occasion de déplacements personnels et professionnels, où je suis allé travailler dans des espaces de coworking hors de Paris. Les quelques extraits de terrain qui suivent en donnent un aperçu. Je limiterai ici les descriptions des espaces pour me concentrer sur le ressenti du travailleur nomade arrivant dans l'espace.

Huckletree Clerkenwell, Londres, vendredi 28 aout 2015
Arrivé à Londres en Eurostar le matin, j'ai repéré avant de partir un espace de coworking près de la gare dans le quartier de Barbican. Les commerces du quartier sont assez chers, et le prix d'un abonnement y est 50% plus cher que la moyenne à Paris. Je suis surpris de tomber sur le visage connu de Tilda que j'avais rencontrée auparavant à Mutinerie où elle travaillait comme conceptrice-rédactrice indépendante, et avait contribué à écrire des articles. Après être rentrée à Londres, elle a continué à travailler un peu en tant qu'indépendante avant de rencontrer le fondateur de Huckletree qui lui a proposé de devenir gestionnaire de l'espace.

Le premier étage dans lequel elle m'accueille est presque vide, beaucoup de coworkers sont en déplacement ou encore en vacances. La décoration est colorée et une communication visuelle amusante et sympathique est dessinée sur certains murs, tandis que des messages sont inscrits par les coworkers sur des tableaux. A l'étage au-dessus, il y a davantage de monde, qui font partie de petites entreprises de 3 à 8 personnes travaillant dans un certain brouhaha. Les conversations se font à haute voix, certains passent des appels téléphoniques avec un casque devant leur ordinateur. Le prix des espaces de coworking centraux exclut bon nombre de travailleurs indépendants à la faveur de startups en croissance, qui sont dans une dynamique plus compétitive et en recherche d'investissements. Tilda m'explique que le coworking à

[68] Ce terme issu du langage informatique désigne la capacité d'un équipement à fonctionner immédiatement une fois branché (en général sur un port USB) et a été adapté pour s'appliquer à certaines situations vécues par des individus soumis à des injonctions croissantes à la mobilité (Vignal 2005)

Londres est globalement moins collaboratif, et que les travailleurs indépendants sont basés plus loin du centre.

Je suis venu travailler ce jour-là avec mon cousin américain qui travaille à Los Angeles pour la startup LApparel, une plateforme en ligne de conception et fabrication de t-shirts sur mesure qui fait beaucoup usage des réseaux sociaux. Tilda lui demande dès son arrivée ce qu'il fait, et propose rapidement de le mettre en contact avec des fonds d'investissements londoniens qui pourraient être intéressés par la startup. Elle lui indique la photo du directeur de l'un d'eux sur un tableau où figurent des polaroids des habitués pris lors d'évènements festifs organisés dans l'espace. Elle semble assumer pleinement son rôle de mise en lien permanente et le félicite quand il explique que LApparel est déjà en voie d'être rachetée par une grosse entreprise du secteur de l'habillement américain.

Figure 10 : Photos de la décoration sur les murs de Huckletree Clerkenwell, incluant des « citations inspirationnelles », et des photos au format polaroid qui rappellent les photos de profil des réseaux sociaux, source : Huckletree

<u>Le Vaisseau, La Rochelle, vendredi 25 novembre 2016</u>
Alors que je suis sur le campus de l'université de La Rochelle, je cherche un espace de coworking pour y travailler l'après-midi avant mon retour à Paris. J'en trouve plusieurs sur internet, mais la plupart nécessitent de prévenir suffisamment à l'avance pour pouvoir y travailler. L'un d'eux semble ouvert, mais les gestionnaires sont injoignables au téléphone malgré mes appels répétés dans la matinée. Je décide d'y aller directement, et après un trajet d'une quinzaine de minutes entre l'université et une zone d'activités nouvelle pour les entreprises, j'arrive au bâtiment censé abriter Le Vaisseau. Il n'y a aucune indication précisant l'entrée de l'espace, et je tourne autour plusieurs fois avant d'identifier la bonne porte. Celui-ci se situe au 2e étage d'un bâtiment où sont installées une dizaine d'entreprises. Je sonne plusieurs fois à une porte fermée où figure le logo de l'espace, et alors que je suis sur le point de rebrousser chemin, deux coworkeuses viennent finalement m'ouvrir. Je leur explique que je voudrais travailler dans l'espace, elles ont l'air très surprises de me voir. Je précise que j'ai vu l'espace sur la plateforme Copass[69], où il était indiqué que je pouvais venir travailler pour une journée. Elles n'ont jamais entendu parler de la plateforme, et me disent qu'il faut

[69] Le nomadisme est favorisé par des plateformes digitales comme « Copass », créée par un des fondateurs de Mutinerie qui met en réseau les espaces de coworking à travers le monde. Celle-ci permet l'utilisation flexible d'un espace de travail de type coworking à la journée, pour des coworkers mobiles (de façon similaire à Airbnb pour des logements temporaires). L'histoire de cette plateforme sera davantage développée dans le chapitre 4.

normalement un abonnement au mois pour pouvoir avoir un bureau dans l'espace, tout en précisant qu'elles ne sont pas très au courant du fonctionnement. Le gestionnaire n'est pas présent dans l'espace car son bureau est dans un autre bâtiment d'où il gère également l'incubateur de l'école de commerce Sup de Co La Rochelle. Elles me donnent son numéro en me précisant qu'il est probablement encore en pause déjeuner.

Après avoir réessayé sans succès d'appeler le gestionnaire, je rebrousse finalement chemin et retourne vers le centre-ville chargé de mon sac de voyage. Je réussis à trouver grâce à mon smartphone un autre espace de coworking près de la gare qui pourrait m'accueillir. J'essaye tout de même d'y aller directement, et y arrive au bout d'une demi-heure. Après avoir attendu quelques minutes le gestionnaire, celui-ci accepte de me faire un ticket pour la journée. J'ouvre enfin mon ordinateur pour commencer à travailler, il est déjà 15h.

3.1.« Travailler à Bali pendant 3 semaines », une forme de nomadisme

Dans l'idéal de mobilité que l'on trouve dans les discours des fondateurs, le travailleur serait en déplacement constant dans sa ville de résidence mais aussi à travers le monde. Un des fondateurs de Mutinerie a voulu expérimenter ce mode de vie en voyageant pendant un an dans des espaces de coworking, afin de pouvoir communiquer sur leur blog de la possibilité de monter une *startup* en faisant le tour du monde :

> *« Tu te dis juste, le constat est très simple, 1 000 espaces c'est mieux que 1. Donc à partir du moment où t'es capable de laisser les gens fluidement utiliser n'importe quel espace, tu fais pas juste améliorer l'existant, tu ouvres aussi des nouvelles possibilités. […] Pour les gens qui sont très mobiles, c'est très intéressant, pour les gens qui ont des rendez-vous client à droite à gauche. Donc voilà nous on aime bien bouger, c'était logique quoi. »* (entretien A12, Mutinerie)

Ce goût du voyage s'inscrit dans une expérience commune des fondateurs d'avoir pu réaliser une partie de leurs études à l'étranger. Le travailleur décrit semble avoir peu d'attaches physiques et la *« liquidité »* des relations sociales (Bauman 2000) lui permet de rester libre en faisant et en défaisant constamment ses relations au fur et à mesure de ses voyages. Mais l'extrait précédent montre que l'expérience du nomadisme nécessite non seulement un ordinateur portable mais également de la débrouillardise connectée, qui transforment la recherche d'un espace de travail comme une forme de chasse au trésor pour travailleur 2.0. Ceci pose la question de la viabilité du modèle pour un coworker dont l'objectif ne serait pas tant de faire l'expérience de nouveaux espaces… mais de trouver une table où s'installer le plus rapidement possible. La plupart des vingt espaces où je suis allé hors de Paris étaient prêts à

m'accueillir pour la journée, mais j'avais préalablement vérifié sur internet qu'ils proposaient ce type d'offre.

La capacité à travailler en déplacement s'inscrit dans une vision du travailleur qui serait capable de travailler d'une multitude d'espaces possibles. Les travaux récents sur la diversification des formes du télétravail ont souligné le passage d'une vision centrée sur le travail à domicile à une approche où c'est *« l'activité de mobilité qui est en jeu, telle qu'elle est rendue possible par les divers outils que les entreprises et les individus adoptent et implémentent dans une visée productive. »* (Boboc, Dhaleine, et Mallard 2007) Il existe alors une pluralité de lieux pour l'activité productive, qui permettent de *« travailler de n'importe où mais pas n'importe comment »* (ibid) et remettent en cause les limites entre sphère privée et professionnelle.

Les gestionnaires de Mutinerie cherchent à mettre en avant des attributs nouveaux de la réussite sociale qui s'appuient sur un idéal de mobilité. Lors de la conférence Human After All organisée à Mutinerie sur l'avenir du travail, l'un des fondateurs intervenait dans une table ronde :

> *« Parce qu'ils voient leurs amis [qui] font des trucs, tiens le gars travaille à Bali pendant 3 semaines. Est-ce que quelque part y'a cette espèce de nouvelle représentation du succès […] qui commence à attirer ces gens là? Des gens qui sont bons élèves, qui ont envie de bien faire et qui voient que réussir ça peut se décliner différemment » (Jean, fondateur de Mutinerie)*

Ceci fait écho à certains articles de presse récents au sujet des jeunes diplômés de grandes écoles selon lesquels *« La start-up a supplanté McKinsey et Goldman Sachs dans l'imaginaire »*[70] et plus largement des thèses sur la *« silicolonisation du monde »* où les entreprises cool constituent un modèle culturel pour une expansion du « *libéralisme numérique* » (Sadin 2016). Une partie de l'attrait des *startups* réside dans la plus grande autonomie qui y est souvent accordée aux salariés, via une hiérarchie plus horizontale ou des accords de télétravail généralisés (qui peuvent laisser place à d'autres formes de contrôle des employés). Le succès ne se mesurerait plus seulement au salaire ou au prestige de l'emploi mais à la possibilité d'un travail où flexibilité et passion viennent remplacer un salariat ennuyeux. L'idéal du nomadisme est mis en avant comme une des conséquences possibles du choix de travailler à son compte ou pour

[70] JEAN-LAURENT CASSELY, 2016, « Start-ups: comment la bourgeoisie française a rattrapé la transition numérique », *Slate.fr*, 19 avril 2016, consulté le 4 janvier 2017

des petites entreprises flexibles. Ces idéaux ne sont cependant pas neutres, comme le soulignent Zune et Nanteuil :

> *« le discours managérial sacralisant les digital nomads – ces travailleurs freelance circulant de pays en pays au gré des opportunités de voyage et réalisant à distance des prestations sur le web – fait de ce mode de vie la base existentielle du modèle plus général du « travailleur connecté »*. (Nanteuil et Zune 2016)

En fournissant une figure-limite du travailleur connecté et flexible, prêt à adapter ses compétences aux demandes et à s'affranchir des frontières géographiques, le *digital nomad* rentre dans une rhétorique managériale. Ce modèle n'est cependant pas encore facile à diffuser, malgré le nombre croissant d'évènements dédiés au sujet, comme la Digital Nomad Conference qui réunit 500 nomades digitaux chaque année dans des métropoles européennes pour échanger sur des bonnes pratiques et rencontrer des personnes faisant des choix de carrière similaires.[71] Les discussions avec les coworkers de Mutinerie mettent également à jour les contradictions dans ce modèle. Le nomadisme digital promet des modes de vie présentés comme alternatifs, faits d'une hypermobilité et d'un imaginaire où le travailleur semblerait toujours à moitié en vacances. Mais les coworkers de Mutinerie n'ont pas la possibilité de partir travailler à l'étranger pour de longues périodes du fait de la nécessité de rencontrer des clients à Paris, car les rencontres en face-à-face restent importantes dans les économies métropolitaines (Storper et Venables 2004), expliquant la tendance à l'agglomération des entreprises (Storper 2013) malgré l'usage croissant des NTIC[72].

3.2.Les limites au nomadisme

L'idéal du nomadisme se heurte à des difficultés pratiques pour les travailleurs qui souhaiteraient le mettre en œuvre, et l'investissement coûteux qu'il représente en termes de relations sociales. Il concerne un nombre de travailleurs indépendants qui reste limité, en particulier ceux qui souhaitent bénéficier d'une flexibilité à l'échelle mondiale. Cette clientèle

[71] http://www.dnxglobal.com/ consulté le 6 janvier 2017

[72] Certains secteurs se prêtent davantage au travail à distance, qui s'est beaucoup développé dans le secteur informatique. Beaucoup d'entreprises y permettent le télétravail à plein temps à leurs salariés, en faisant usage d'outils de coordination et de contrôle spécifiques à leur activité, même si certaines grandes entreprises comme Yahoo ont pu revenir dans les dernières années sur leur politique de télétravail. Du côté des développeurs et designers de sites web indépendants, on retrouve parfois cette flexibilité, avec certains clients qui ne cherchent pas de rencontre physique pour contractualiser.

cible est restreinte et éphémère car les travailleurs indépendants finissent par s'établir quelque part et revenir à un système d'abonnement direct à un espace de coworking.

On peut imaginer que ces modes de vie du nomade digital puissent s'appliquer à certains jeunes cadres transnationaux très qualifiés des *« villes globales »* (Sassen 2001), dans la continuité d'études et d'expériences professionnelles marquées par les échanges universitaires et voyages. Pour les autres, il est possible en utilisant des vols low-cost et des services de location d'appartements comme *Airbnb* de vivre à l'étranger pendant plusieurs mois à un coût raisonnable, mais cela nécessite une capacité d'adaptation et un capital culturel et social pour avoir accès aux ressources nécessaires à ce mode de vie. Il s'appuie aussi souvent sur des différentiels de niveau de vie à l'échelle européenne. Travailler en tant qu'indépendant avec des clients français (et donc des rémunérations françaises) sera plus facile en Europe de l'Est ou en Espagne qu'en Norvège ! Mais la réalité des attaches personnelles signifie que peu de travailleurs âgés de plus de 30 ans sont prêts à quitter leur ville de façon durable, et qu'ils privilégieront souvent les grandes métropoles[73]. Même si l'on exclut les liens familiaux et amicaux préexistants, il peut être difficile de recréer les relations que l'on a réussi à créer au sein de son espace de coworking. Gabriel (consultant, 40 ans) explique ainsi lors d'une discussion autour de la promesse du nomadisme qu'il préfère rester dans le même espace de coworking. Apprendre à connaître les coworkers de l'espace constitue un effort et a impliqué un investissement coûteux, d'autant plus qu'il s'était expatrié à Londres pendant tout le début de sa carrière. Il préfère développer des relations stables avec les gens de l'espace plutôt que de multiplier les relations superficielles dans plusieurs espaces. Le service proposé par Copass lui semble cependant utile pour ses voyages d'affaires, car il est souvent absent de Paris quand il accompagne des clients américains dans des salons professionnels par exemple. Il pourrait alors bénéficier de l'opportunité d'aller dans les espaces de coworking d'autres villes européennes.

3.3. Un travail de « *community managers* » pour recréer du lien

Un des moyens de faire face à la difficulté de maintenir des liens sociaux pour des travailleurs nomades est de fournir des outils de communication en ligne. Dans le cas de Mutinerie, le

[73] Une des explications pour la prépondérance des métropoles pour l'accès à des travailleurs hautement qualifiés est celle des « power couples » (où les deux individus du couple travaillent dans des métiers très qualifiés). Ceux-ci choisiraient de vivre dans des grandes métropoles pour faciliter le double accès à l'emploi et permettre une meilleure adaptabilité face à la conjoncture économique (Costa et Kahn 2000)

groupe Facebook constitue le dispositif principal de contact, mais les espaces de coworking peuvent utiliser une variété de dispositifs numériques (réseau social dédié chez Wework ou La Cordée, groupe de discussion sur la plateforme Slack chez Laptop…). Le groupe Facebook permet à des coworkers partis pendant une longue durée à l'étranger de maintenir un lien avec Mutinerie, et ils font souvent usage du groupe pour prévenir d'un passage éventuel dans l'espace. Ceux-ci constituent cependant une minorité des utilisateurs du groupe. Le groupe s'adresse surtout à des coworkers qui sans être des nomades parcourant le monde, ne viennent qu'un ou deux jours par semaine dans l'espace, préférant travailler ailleurs à Paris le reste du temps. Ceci peut sembler paradoxal pour un espace qui se présente comme collaboratif, mais une grande part de l'activité entre coworkers se déroule donc en ligne, en parallèle de celle dans l'espace physique.

L'utilisation du réseau social Facebook[74] plutôt qu'un réseau plus professionnel comme LinkedIn souligne que les coworkers se placent sur un niveau personnel avant d'être dans une relation professionnelle. Il y a moins la nécessité à vouloir protéger sa vie privée sur le réseau social dans la mesure où il n'y a pas de relations hiérarchiques instituées dans l'espace pour les coworkers. Le groupe Facebook constitue un dispositif de communication asynchrone qui s'apparente au fonctionnement d'un forum, où chacun peut lancer des discussions publiques sous la forme de « posts »[75]. Les utilisateurs se connectent à Facebook au moment de leur choix, sans obligation de simultanéité, mais certaines communications se font quasiment en temps réel, l'intervalle entre les réponses étant de quelques minutes seulement. L'archivage des posts du groupe Facebook a été fait sur deux périodes de un mois (novembre 2014 et mai 2015), afin de constituer une base de données répertoriant leur contenu. L'objectif n'était pas seulement d'en faire un traitement quantitatif mais aussi d'analyser les posts pour les catégoriser. Je souhaitais également pouvoir relier ces posts à mes observations dans l'espace à l'activité en ligne afin d'y déceler des convergences ou des usages différents.

Au cours de ces périodes ont été dénombrés 96 posts en novembre 2014 et 68 en mai 2015. La date retenue est celle du post lui-même, et non des commentaires successifs, qui peuvent avoir

[74] Une explication du fonctionnement d'un groupe Facebook et une définition plus précise des termes est disponible en annexe. Il sera considéré comme connu dans la suite de l'analyse afin de ne pas trop alourdir le texte.
[75] Le terme de post a été traduit sur Facebook par publication, mais sera conservé car il continue à être utilisé dans le langage courant en français, y compris par les coworkers dont le langage indigène comporte un grand nombre de mots anglais. Il correspond au fait de publier un document ou quelques phrases sur un des espaces privés ou publics du réseau social.

pour effet de réactualiser un post plus ancien.[76] Le nombre de posts plus faible en mai 2015 peut être attribué au nombre important de jours fériés et de ponts, pendant lesquels Mutinerie est resté ouvert, mais où il y avait moins de posts sur le groupe (et moins de gens dans l'espace).

3.3.1. Une analyse des contenus

Une analyse des posts a permis d'identifier l'apparition récurrente de différentes formes de contenus.

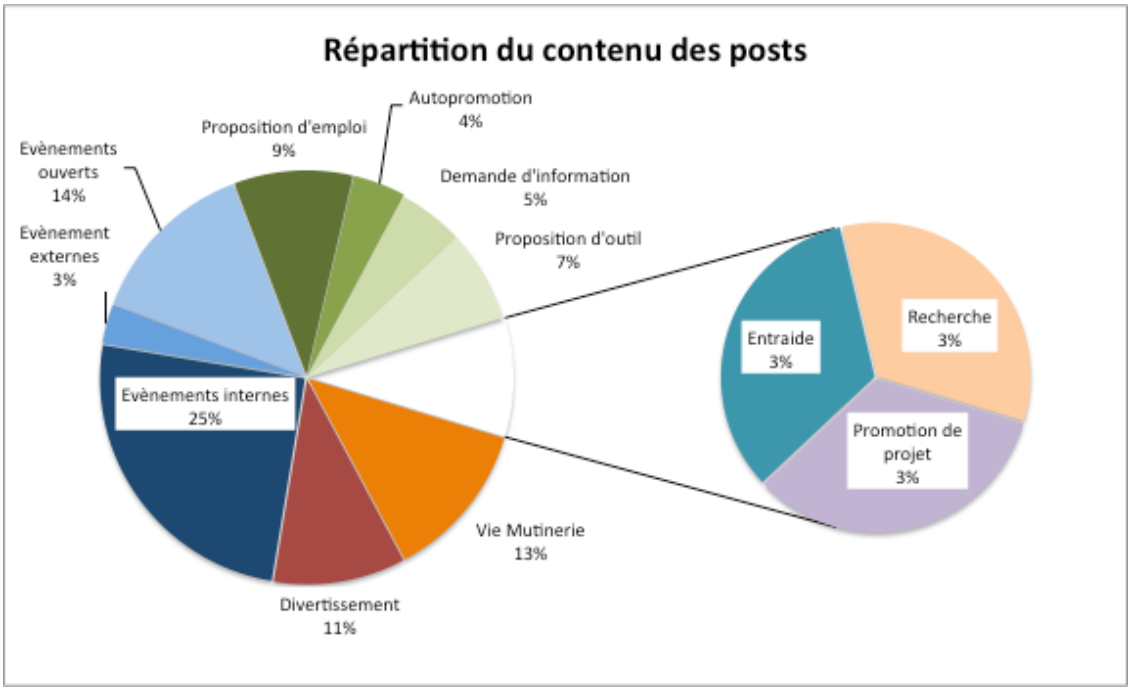


Figure 11: Répartition du contenu des posts du groupe Facebook « Mutinerie » en novembre 2014

[76] Un post d'octobre 2014 peut ainsi apparaître mêlé à ceux de novembre 2014 du fait d'un commentaire ultérieur qui change l'ordre chronologique des posts, mais ceux-ci ne seront pas ici comptabilisés.

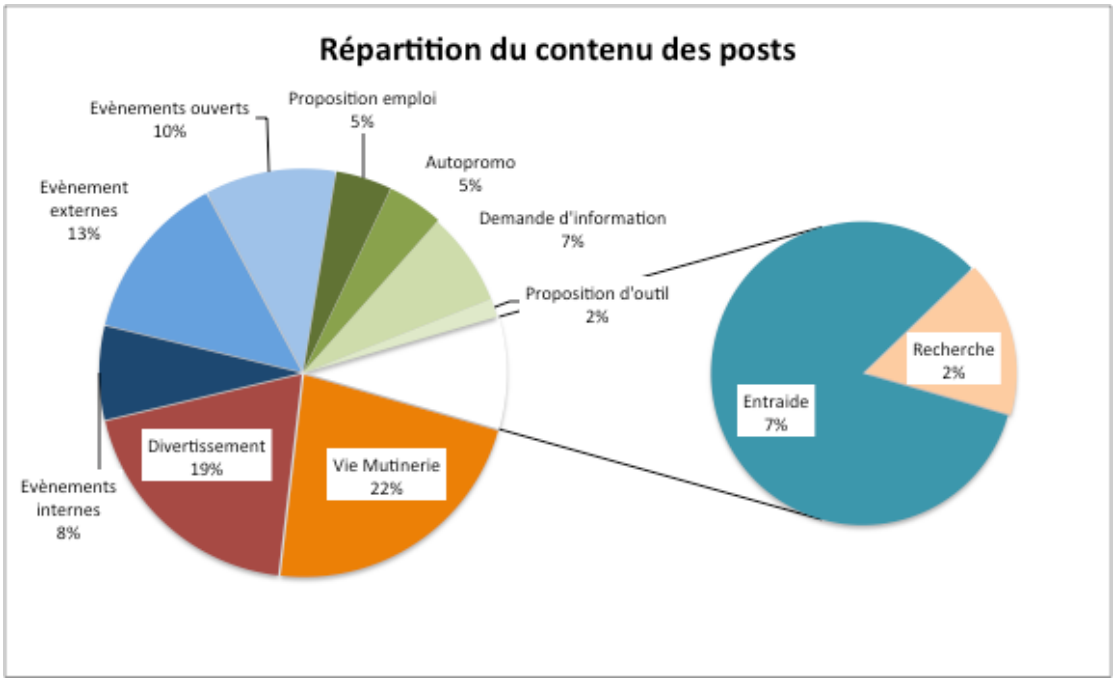


Figure 12: Répartition du contenu des posts du groupe Facebook « Mutinerie » en mai 2015

<u>Description des catégories de contenus utilisées</u>

- Vie de Mutinerie : informations quotidiennes (repas, problèmes rencontrés dans l'espace…)
- Evènements internes : annonce ou information relatifs à un événement à Mutinerie, en général réservé aux utilisateurs de l'espace. On y compte des activités récurrentes ainsi que des évènements ayant lieu moins d'une fois par mois
- Evènements ouverts : annonce relative à un événement ouvert à des personnes extérieures
- Evènements externes : annonce ou information relatives à un événement se déroulant à l'extérieur de Mutinerie. Ceux-ci peuvent être sans aucun rapport avec l'espace (annonce d'un concert auquel va un coworker par exemple)
- Proposition d'emploi : recherche d'une personne pour un emploi ou un projet temporaire, avec un besoin précis et des compétences requises souvent listées
- Autopromotion : présentation par un coworker de son activité professionnelle, proposition de biens ou de services vendus
- Demande d'information : demande pour un renseignement professionnel (tarification d'un service, demande de contacts…). Cette catégorie peut se rapprocher de la catégorie « Proposition d'emploi » car une demande de contact aboutira souvent à une proposition d'emploi faite à ce contact. Cependant il s'agit en général d'une première demande à dimension exploratoire, où le besoin de la personne ne se précisera qu'après avoir eu quelques réponses de coworkers sur son post.
- Proposition d'outil : information à propos d'un produit susceptible d'intéresser des coworkers (outils de développement web, site utile pour les indépendants…)
- Entraide : coup de main sur un problème de la vie quotidienne (chargeur en panne, nounou malade…)
- Recherche : demande liée à un projet de recherche d'un coworker ou d'une personne extérieure, souvent sous la forme de questionnaires distribués
- Divertissement : photo, article, vidéo, blague ou autre ayant pour but principal le divertissement des autres coworkers.

On peut distinguer quelques grandes catégories : les évènements de tout type qui représentent entre un quart et un tiers des posts, les informations liées au travail des coworkers (en vert) qui représentent environ un quart des posts et un ensemble lié à la vie sociale de l'espace (catégories « Vie Mutinerie » et « Divertissement ») qui représentent entre 25% et 40% des posts selon la période observée. On note donc que les usages sociaux du groupe sont nettement dominants par rapport aux usages professionnels, qui ne dépassent jamais 25% de l'activité du groupe. On compte quand même parmi ces usages professionnels jusqu'à une dizaine de propositions d'emploi de contrats, qui peuvent donc constituer une source de revenu important pour certains coworkers ayant des compétences recherchées (en particulier du développement web ou de la traduction). Cet usage social peut s'expliquer par la fonction initiale de Facebook qui était plutôt un réseau social de loisir développé dans un réseau d'interconnaissance non professionnel.

3.3.2. Une analyse des interactions

Une analyse plus fine des interactions liées aux posts a été faite sur les deux mois d'analyse de novembre 2014 et mai 2015. Ces interactions incluent sur le groupe Facebook les posts réalisés par un membre du groupe, ainsi que l'ensemble des likes, commentaires, et tags qui sont faits sur ce poste par un ou plusieurs membres du groupe. L'activité la plus commune se fait via les likes, que l'on peut attribuer à un soutien sur les divers sujets proposés par les coworkers et les gestionnaires. Les commentaires correspondent à un besoin d'exprimer dans un texte de longueur variable une opinion ou une remarque sur le sujet. Enfin les tags correspondent au fait d'interpeller quelqu'un par son nom sur le réseau social. Ceux-ci se différencient notoirement du like dans le sens où ils impliquent un minimum d'effort (réfléchir à une personne susceptible d'être intéressé par le post). Ils consistent en une mise en relation, et sont souvent faits par l'équipe Mutinerie qui est la plus à même de connaître l'activité de chacun des coworkers. Les coworkers eux-mêmes font une partie de ce travail de tags, dans l'idée de rendre service à un ami, ou d'attirer l'attention d'un autre coworker de Mutinerie qui n'y aurait pas forcément fait attention.

Le décompte, toutes interactions confondues, se situe entre 800 et 1 000 interactions par mois. Cela représente en moyenne 40-50 interactions par jour travaillé, ce qui indique un nombre déjà important d'utilisateurs actifs chaque jour (même s'il s'agit souvent des mêmes utilisateurs qui interviennent plusieurs fois). Plusieurs travaux de recherche ont montré que la majorité de l'activité des plateformes en ligne est le fait d'une faible minorité d'utilisateurs actifs. Une analyse de la plateforme de partages de fichiers Gnutella avait montré que 1% des utilisateurs

fournissent 50% des réponses aux demandes de fichiers (Adar et Huberman 2000), tandis que des phénomènes similaires se reproduisent sur des plateformes de partages de vidéo comme Youtube (Cha et al. 2007), et sur des forums ou réseaux sociaux 2.0 tels que Twitter (Huberman, Romero, et Wu 2008) ou Facebook (Bernstein et al. 2013). On peut donc supposer que derrière chacune des interactions du groupe Mutinerie se cache une multitude de coworkers passifs qui suivent la conversation, et sont récepteurs des informations qu'elles contiennent même s'ils n'y participent pas[77]. On retrouve un noyau d'une quarantaine d'utilisateurs qui sont partie prenante de la conversation, avec le reste des utilisateurs qui se manifeste plus rarement de façon active.

Sur les deux mois où ont été recensés l'intégralité des interactions, j'ai aussi compté séparément les interactions réalisées par des membres de l'équipe Mutinerie afin de déterminer si leurs actions avaient un impact spécifique sur l'activité du groupe. On peut définir un sous-groupe, l'équipe Mutinerie, incluant : les fondateurs, les employés (incluant ceux qui travaillent sur les annexes Mutinerie Village et Mutinerie 14e), les stagiaires actuels ou passés (dont certains continuent à être actifs sur le groupe). J'ai également ajouté à ce sous-groupe trois fondateurs ou employés de Copass qui ne sont pas toujours présents dans l'espace mais adoptent des attitudes en ligne similaires à celles des fondateurs de Mutinerie. Ceci fait un total de 16 personnes en novembre 2014 et 21 personnes en mai 2015 (l'équipe a grandi et certains stagiaires ont été remplacés). Le nombre total de membres du groupe évolue lui aussi constamment, avec 165 personnes fin novembre 2014 et 223 personnes fin mai 2015, ce qui correspond à l'arrivée de nouveaux utilisateurs réguliers de l'espace de coworking[78]. Le sous-groupe « équipe Mutinerie » précédemment décrit (que je nommerai par commodité Mutinerie dans le reste du paragraphe) constitue donc en nombre 9,5% des membres du groupe Facebook, et devrait donc réaliser un pourcentage similaire d'interactions si le niveau d'activité sur le groupe est réparti de façon homogène entre utilisateurs.

[77] Bernstein souligne d'ailleurs que les utilisateurs de Facebook sous-estiment systématiquement l'audience réelle de leurs posts en se basant simplement sur les interactions qu'ils reçoivent des utilisateurs actifs, tandis qu'une majorité d'utilisateurs reste invisible (Bernstein et al. 2013).

[78] Tous ces utilisateurs ne sont pas actifs, et on compte parmi eux des anciens coworkers qui ne sont pas revenus depuis des mois. Le groupe Facebook est régulièrement "nettoyé" par les gestionnaires de ses utilisateurs inactifs trop longtemps, mais ceci n'est pas fait de façon régulière ni selon des critères systématiques. Le nombre de membres du groupe fournit donc plutôt une fourchette haute du nombre d'utilisateurs potentiels de Mutinerie.

	Nombre total		Parmi les posts de Mutinerie		Interactions endogènes Mutinerie	
Novembre 2014	Nombre d'interactions	% réalisé par Mutinerie	Nombre d'interactions	% sur le total d'interactions	Nombre d'int. endogènes	% sur le total des posts Mutinerie
Posts	96	45,8%				
Likes	492	35,8%	295	60,0%	101	34,2%
Commentaires	321	24,6%	133	41,4%	51	38,3%
Tags	93	30,1%	30	32,3%	22	73,3%
Mai 2015	Nombre d'interactions	% réalisé par Mutinerie	Nombre d'interactions	% sur le total d'interactions	Nombre d'int. endogènes	% sur le total des posts Mutinerie
Posts	68	27,9%				
Likes	333	40,8%	149	44,7%	58	38,9%
Commentaires	267	25,5%	74	27,7%	33	44,6%
Tags	115	52,2%	57	49,6%	54	94,7%

Figure 13 : Tableau d'analyse des interactions sur les posts du mois de novembre 2014 et mai 2015, Source : données du groupe Facebook

Outre le contenu des sujets abordés dans le groupe en ligne, certaines questions se posent sur l'organisation de celui-ci et sur le rôle des membres de l'équipe Mutinerie. Qui lance des sujets de conversation ? Qui anime la conversation ? Comment s'y prennent-ils ? Les membres de Mutinerie ont-ils un rôle actif ou passif ? Sont-ils écoutés ?

Un rôle moteur pour lancer et animer les conversations

En regardant les deux premières colonnes qui concernent l'ensemble des interactions observées, on voit que le sous-groupe Mutinerie fait proportionnellement plus de posts que son nombre de membres (jusqu'à 45,8% soit 9 fois plus que la moyenne). La proportion d'interactions est également systématiquement supérieure, atteignant jusqu'à la moitié de tous les tags réalisés pendant le mois de mai 2015. Globalement, cela signifie que Mutinerie lance fréquemment des sujets de conversation, ce qui est corroboré par l'analyse des sujets de conversations parmi lesquels la vie à Mutinerie et les évènements internes et ouverts (souvent organisés par Mutinerie) tiennent une place importante. Le groupe sert alors de canal d'information pour des annonces concernant l'ensemble des coworkers, dans le but de ne pas déranger ceux qui travaillent silencieusement, tout en informant les absents. C'est également l'équipe Mutinerie qui produit proportionnellement le plus de likes, commentaires et tags, ce qui souligne leur rôle important dans l'animation du groupe en ligne, en particulier pour les employés qui sont tous censés réaliser une partie du travail de *community management*[79] dans l'espace.

[79] Le *community management* est défini par Thomas Jammet (2015) comme *« le travail des personnes chargées d'animer un espace de marque sur une ou plusieurs plate-formes du Web social, et de susciter, à travers une interface interactive et conversationnelle, une attitude de 'sympathie agissante' des internautes à l'égard de l'organisation incarnée. »*

Un intérêt modéré et parfois passif des coworkers sur les posts de Mutinerie

Si l'on s'intéresse plus spécifiquement aux posts réalisés par Mutinerie dans les deux colonnes centrales, on peut regarder la quantité d'interactions qu'ils suscitent de la part des coworkers. Ils obtiennent proportionnellement plus de likes, ce qui démontre a minima une approbation des coworkers (60% de likes pour seulement 45,8% de posts en novembre 2014, 44,7% de likes pour 27,9% de posts en mai 2015). Cependant, les posts lancés par Mutinerie ne suscitent pas plus de commentaires que les autres, ce qui traduit le fait que certains de ces posts sont informatifs et ne provoquent pas de débats. De nombreux posts concernant des évènements à venir sont ainsi favorablement accueillis par les coworkers, mais leur régularité signifie qu'ils entrent dans une forme de routine pour les coworkers, et ne suscitent pas toujours un intérêt particulier.

Une animation par la relance et l'adhésion en groupe

Les deux dernières colonnes s'intéressent à ce que j'ai nommé les « interactions endogènes ». Je définis les interactions endogènes comme les interactions d'un membre de l'équipe Mutinerie sur le post d'un membre de l'équipe Mutinerie (parfois sur son propre post). Si l'on regarde le pourcentage d'interactions endogènes (calculé par rapport au nombre d'interactions sur les posts réalisés par Mutinerie), on peut remarquer que le pourcentage est systématiquement supérieur au nombre de membres du sous-groupe Mutinerie, qui représente 9,5% des utilisateurs. Ceci signifie que les membres de l'équipe Mutinerie contribuent proportionnellement plus quand il s'agit d'un post réalisé par un membre du sous-groupe… voire beaucoup plus si l'on considère la proportion de tags endogènes qui atteint presque 100% en mai 2015. Il y a donc un rôle particulièrement actif de la part de l'équipe Mutinerie pour animer les conversations qu'ils lancent, qui ne se limite pas simplement à fournir des informations.

En ce qui concerne les likes, on peut tout d'abord identifier un effet de groupe qui correspond à l'adhésion en masse que suscite chacun des posts faits par Mutinerie par les autres membres du groupe[80]. Soit les membres de l'équipe Mutinerie aiment se soutenir mutuellement, soit ils cherchent à exploiter le fonctionnement de l'algorithme Facebook, qui a tendance à faire remonter en importance les posts qui suscitent beaucoup d'interactions de la part des

[80] Il est cependant très rare de se liker soi-même, une telle action étant perçue comme trop égocentrique, même sur un réseau social comme Facebook…

utilisateurs. L'équipe Mutinerie s'assure ainsi que l'audience sur ses posts dans le groupe soit la plus large possible parmi les coworkers, même si ces derniers restent passifs.
Pour ce qui est des commentaires et des tags, l'analyse est plus difficile car il est possible de commenter ou de tagger sur son propre post. Beaucoup des interactions attribuables à l'équipe Mutinerie sont en fait réalisées par la personne à l'origine du post, dans l'objectif d'interpeller des coworkers directement, et ce afin de les intéresser à un événement organisé dans l'espace ou de les mettre en lien avec quelqu'un (pour les tags) ; voire à des fins de compléments d'information face aux remarques ou questions des coworkers (pour les commentaires). Les gestionnaires font usage de leurs connaissances sur les coworkers suite aux discussions quotidiennes, et attirent directement l'attention de coworkers dont ils supposent qu'ils pourraient être intéressés par une activité ou une offre d'emploi transitant par Mutinerie.

La proportion de commentaires endogènes est de l'ordre de 40% sur les deux mois alors qu'ils ne font d'habitude que 25% des commentaires, ce qui souligne un travail actif de relance de l'équipe Mutinerie sur ses propres posts. La relance fait partie d'un des outils les plus communément utilisés par les *community managers* d'une marque sur Facebook ou les modérateurs des collectifs de participants sur une plateforme de co-innovation (Gayoso, Jammet, et Klein 2015; Lelong et Gayoso 2010)

Quand les commentaires endogènes proviennent de personnes distinctes du posteur originel, ils viennent compléter la conversation, et peuvent dans certains cas donner l'impression de vouloir maintenir une activité artificielle sur le groupe, en particulier pour certains posts ne rencontrant pas grand écho de la part des coworkers. Mais il s'agit aussi souvent de discussions plus ouvertes où l'équipe Mutinerie sollicite un avis des coworkers sur un sujet, ce qui peut donner lieu à des réponses longues et nombreuses, atteignant jusqu'à 25 commentaires.

November 6, 2014

Le weekend du 15-16 novembre, je vous propose une petite opération #CoupDeFoin à Mutinerie Village ! Pour les noobs qui ne connaissent pas le concept, il s'agit d'un weekend de chantier participatif destiné à upgrader le village tout en apprenant et en passant un bon moment.

Pour cette session, voici ce qui est au menu :

Habillage du bar façon Manoir des Poulets
Peinture de volets, quelques retouches seulement.
installation d'un fil à linge pour remplacer notre système actuel où des portes-haltères font office de poteaux !
Fabrication d'une étagère à chaussure

En option :
Abri pour les chèvres
Volière pour l'insolent Benny, perroquet mutin
Cabanon de maraichage

C'est l'occasion de passer un weekend sympa entre mutins à base de bons plats d'automne, de jeux de société, de conversations insensées, de nature et d'affirmation de virilité au moyen de scie circulaire. Qui est chaud ? 6 personnes maximum !

Cha [redacted] and 19 others 23 Comments Seen by 232

Like Comment

View 19 more comments

Figure 14 : Capture d'écran de l'annonce du « coup de foin », proposant aux coworkers de venir contribuer aux travaux à l'espace rural de Mutinerie, dans l'esprit de « co-construction » mis en avant par Mutinerie. Lancé par un des fondateurs de Mutinerie, celle-ci débouche sur un ensemble de commentaires trop longs pour être retranscrits en intégralité, où les renseignements pratiques sur le voyage se mêlent aux blagues diverses et aux discussions sur les activités proposées (source : Facebook, modification auteur)

4. Evènements

Des conflits d'usage apparaissent entre la volonté des fondateurs de faire de l'espace de coworking un lieu d'évènements ouverts permettant la socialisation des coworkers, et les besoins des coworkers d'y travailler efficacement. Une partie de la socialisation se fait hors des cadres qui sont prévus par les gestionnaires, ce qui a entraîné une adaptation du format des évènements organisés par l'espace de coworking pour se rapprocher de la logique d'un club. L'extrait suivant décrit un des évènements majeurs de la vie sociale de Mutinerie, l'Apéripitch.

Jeudi 4 juin 2015, 29e Apéripitch
L'Apéripitch est le rendez-vous des coworkers de Mutinerie, tous les premiers jeudis du mois, où viennent se présenter les nouveaux coworkers. Apéripitch signifie apéritif + pitch, le pitch désignant la présentation rapide (1-5 min) et efficace d'un projet commercial[81]*. Il se déroule en deux parties : une première partie de présentation depuis la petite estrade en bois au milieu de l'espace de travail, face à un auditoire de coworkers et de curieux ; une deuxième partie plus conviviale d'apéritif dinatoire que fournit Mutinerie. La partie centrale de la salle de travail est réaménagée, et des chaises sont placées face à l'estrade pour les spectateurs. L'Apéripitch commence vers 19h30, mais une partie des coworkers reste devant son ordinateur sur les côtés de la salle, et continue à travailler en suivant d'un œil distrait l'évènement, avec un casque sur les oreilles s'ils sont concentrés. Pendant toute la durée de l'Apéripitch, Léa prend des photos des gens présents.*

Jean (fondateur) commence par présenter des photos et vidéos retraçant un an d'activité depuis l'ouverture de leur espace de coworking rural Mutinerie Village. Il précise en début de séance qu'il ne faut pas applaudir pendant l'Apéripitch car le bruit trop important gêne les voisins dans la cour adjacente. La pratique adoptée est donc de claquer avec le pouce et le majeur si l'on souhaite applaudir, ce qui produit un son discret mais audible. Comme à chaque Apéripitch, un résumé des évènements marquants du mois précédent est fait. On y comptait en particulier : une Matinée collaborative MAIF[82] *où des discussions étaient organisées autour des collaborations entre grands groupes et startups, un vide-dressing solidaire 2.0 qui souligne les valeurs de l''upcycling' et des pratiques liées au zéro déchet, et une masterclass dédiée au pitch qui met en jeu des compétences de théâtre et de narration.*

Amélie (stagiaire) présente ensuite les évènements à venir le mois prochain, avec un évènement de sophrologie, et une soirée œnologie initiée par un coworker. Elle présente aussi le programme de Mutinerie School, dont plusieurs segments auront lieu au village : la mission Gutenberg (graphisme et utilisation de la suite de logiciels Adobe) et la mission Geppetto (fabrication numérique à l'aide d'une découpeuse laser et d'imprimantes 3D). Ce sera « l'occasion rêvée pour tous ceux qui veulent produire des goodies pour leur startup ! » Quelques évènements exceptionnels sont annoncés en avance. Les 4 et 5 juillet 2016 aura lieu

[81] Le pitch est beaucoup pratiqué dans les milieux entrepreneuriaux, et permet de présenter le projet à des investisseurs, souvent en compagnie d'autres *startups* face à qui il s'agit d'être convaincant pour récupérer les investissements disponibles.
[82] Cet évènement sponsorisé par l'assureur MAIF était organisé dans le cadre de la Startup Assembly, 3 jours de portes-ouvertes des « *acteurs de l'écosystème de l'innovation* » au niveau national (consulté le 4 janvier 2017)

le Weekend Détox Numérique à Mutinerie Village, pour tous ceux qui veulent déconnecter sans écran. Au programme seront organisés divers évènements sportifs et de relaxation, comme une randonnée dans la campagne et des cours de yoga. Les 25 et 26 juillet aura lieu une grande fête masquée au Village, et des ateliers seront faits pendant la journée pour ceux qui souhaiterait concevoir leur masque grâce aux machines de fabrication de l'espace.

Arthur (salarié) présente ensuite les nouveaux coworkers qui viennent « pitcher » pour se présenter. Chacun a 60 secondes, et le public peut poser une seule question par personne. Il y a en particulier deux nouvelles personnes dans l'équipe Mutinerie. Arnaud (23 ans) est en apprentissage et travaillera sur Mutinerie School. Il suit actuellement une formation en entreprenariat à la fac de Nanterre mais voudrait faire ensuite une année de césure pour réfléchir à ses propres projets entrepreneuriaux. Nathalie (28 ans) est nouvellement en charge de l'accueil à Mutinerie, c'est une comédienne qui a travaillé pour des compagnies, à la fois en tant qu'actrice et en tant que chargée de communication. Elle répète trois fois dans son pitch qu'elle est très heureuse d'être là et qu'elle veillera au bonheur des coworkers. Elle semble passionnée et de particulièrement bonne humeur ce jour-là. Parmi les nouveaux coworkers, il y a également Giovanni (50 ans, d'origine italienne) qui fait de la gestion de projets pour aider à la transition de sites industriels, ainsi que Steven (26 ans, d'origine américaine) qui réalise un doctorat en anthropologie sur la formation des communautés dans le coworking. Pendant ce temps Eva amène dans son tupperware un plat préparé réchauffé au micro-ondes dans le café et commence à diner dans la salle principale. Elle murmure à voix basse qu'elle ne tenait plus. Elle ne restera pas après pour l'apéritif et buffet traditionnel de fin d'Apéripitch mais voulait être présente pour la traditionnelle présentation du « Grand Lâché » qui est aujourd'hui faite par son ami Ernest.

Chaque Apéripitch se clôture vers 20h30 par une présentation longue d'un projet entrepreneurial, nommée Grand Lâché, par un coworker ou par une entreprise extérieure à l'espace. Ernest vient présenter son projet personnel « Openlife lab » dont l'objectif est de « désenclaver les objets » comme cela s'est fait avec l'ouverture des codes source dans le logiciel libre[83]. Il est par ailleurs enseignant et designer d'interface utilisateur (UI), spécialisation du métier de web designer qui s'intéresse à la conception de l'interface produit. L'objectif est de constituer un prototype d'habitat entièrement ouvert où chacun des objets et équipements de notre quotidien seraient 100% open source. Sa femme et son bébé sont dans la salle, et regardent plus ou moins attentivement la présentation, tout en fournissant depuis le début de l'Apéripitch une grande source d'amusement pour tous les coworkers présents. La présentation se termine par des questions de la salle et la plupart des coworkers vont ensuite dans le café pour continuer la discussion autour d'un verre.

4.1.Des évènements réguliers pour fédérer les coworkers

L'Apéripitch se décline en plusieurs étapes qui ont chacune une fonction :

- Présentation des nouveaux membres de l'équipe Mutinerie : constitue une forme de « baptême du feu » car ils pourront être amenés à présenter une partie de l'Apéripitch

[83] Tous les objets pourraient alors être développés en « open source », comme cela commence à être le cas pour des objets dont le design et les plans précis sont disponibles librement sur internet, avec des licences de type Creative Commons qui impliquent généralement de ne pas en faire un usage commercial.

- Présentation des nouveaux coworkers : permet leur intégration au groupe et une première étape vers des projets communs, avec une initiation à la pratique du pitch
- Présentation de l'espace et de ses activités à des personnes extérieures : les personnes invitées sont des amis de coworkers qui peuvent chercher un espace de travail
- Présentation d'un projet porté par une personne de l'espace : il permet au coworker d'obtenir des commentaires et retours afin d'améliorer son projet

L'utilisation de nombreuses photos et vidéos pour décrire les évènements passés et à venir entre dans une logique de documentation constante de la vie à Mutinerie, qui est ensuite réutilisée sur les réseaux sociaux ou lors de présentations comme celles-ci. Ceci permet de montrer aux coworkers absents ce qu'ils ont raté, et de créer une envie pour les personnes extérieures. L'organisation d'évènements sur un format qui s'apparente à un spectacle face à un public prend également un sens particulier pour les fondateurs de Mutinerie qui avaient envisagé, avant d'ouvrir l'espace de coworking, un espace plus festif dédié aux évènements musicaux et culturels. La deuxième partie d'apéritif dinatoire constitue surtout un moment de convivialité qui permet de maintenir les liens sociaux entre coworkers. D'anciens coworkers viennent revoir leurs amis, tandis que certains coworkers irréguliers profitent de cette occasion pour venir travailler dans l'espace. Un lien peut ainsi être gardé avec ces « alumni »[84], dont nous verrons qu'ils jouent un rôle essentiel dans le chapitre 3.

Michel Lallement notait sans son ethnographie du *hackerspace* Noisebridge que *« le collectif doit mener en permanence un travail d'organisation de lui-même et sur lui-même »* à travers *« la production, l'allocation et l'usage de ressources multiples, matérielles autant que symboliques. »* (Lallement 2015, 213). Les ressources d'ordre symboliques comprennent en particulier des dispositifs, rites et évènements dont l'Apéripitch constituait l'exemple le plus iconique à Mutinerie. Il s'accompagnait d'habitudes comme le claquement des doigts ou les règles très précises de prise de parole qui s'apparentent à des rites dans l'organisation de la rencontre des coworkers. Mais cet évènement avait des difficultés à remplir sa fonction première de socialisation pour les coworkers. Au fur et à mesure de ma présence à Mutinerie, j'ai pu remarquer lors des 5 Apéripitch auxquels j'ai assistés qu'il y avait une diminution de la

[84] De façon similaire à ce qui est observé avec les anciens des grandes écoles françaises ou des universités américaines, des effets de réseau puissants permettent à ceux qui en font partie de bénéficier d'avantages réputationnels.

présence des coworkers réguliers. Dans l'extrait précédent, c'est par exemple Eva qui n'est pas restée pour l'apéritif de fin, ayant déjà prévu d'autres activités ce soir-là. On retrouvait donc à l'Apéripitch surtout des nouveaux coworkers ainsi que des personnes extérieures attirées par la présentation du Grand Lâché, ce qui confirmait la fonction de l'évènement en termes de vitrine communicationnelle du coworking.

Une explication de la baisse d'intérêt des coworkers réguliers est que les évènements censés favoriser la vie sociale pouvaient parfois empiéter sur l'activité professionnelle des coworkers. La sociabilité orchestrée par les gestionnaires au quotidien et lors des évènements trouve ses limites quand les coworkers ont besoin de se concentrer et d'éviter des interactions trop nombreuses au cours de leur journée de travail. Ceci explique que certains coworkers ne participent pas aux évènements qui leur sont consacrés et préfèrent continuer à travailler jusqu'à 21h malgré le bruit qui les entourait.

Les gestionnaires mettent en avant un idéal d'efficacité du travail que permettrait le coworking, en suggérant par des procédés implicites que le fait d'être entouré d'autres personnes motive chaque coworker à être plus productif qu'en étant seul. Lors de la première journée d'essai, les gestionnaires demandent à plusieurs reprises aux coworkers s'ils travaillent bien, et une évaluation est remplie à la fin de la journée des conditions de travail dans l'espace. Les conditions ne sont cependant pas toujours idéales pour les coworkers, selon les impératifs auxquels ils font face dans leurs projets. Une gestionnaire cite ainsi l'exemple d'un coworker qui venait plus rarement dans l'espace au moment de la création de sa *startup* :

> *« Ah [Bertrand] il vient plus beaucoup parce qu'il a vraiment trop de boulot et qu'en fait au final il est peut-être pas si efficace que ça à Mutinerie. L'aspect social tu vois... »* (entretien A11)

On trouve dans le cas extrême de cet idéal d'efficacité des coworkers qui n'arrivent jamais à s'arrêter dans le travail, même quand ils voudraient prendre des vacances. Certains sont présents les jours fériés et viennent travailler pendant la plupart des vacances estivales et de fin d'année. Une bonne partie de leur temps est consacrée à la recherche de clients (non rémunérée) tandis qu'ils doivent tout de même accepter tous les contrats qu'ils obtiennent même si cela implique une charge de travail démesurée. Ils prennent eux-mêmes en charge le risque commercial lié à leur activité et adoptent ce qu'Andy Pratt a appelé une organisation « boulimique » du travail (Pratt 2002). Le travail de nuit est également pratiqué par certains développeurs web plus

habitués à des rythmes atypiques, et ponctuellement par certains travailleurs qui sont dans une organisation en projets soumise à des fluctuations importantes de l'activité (Gill 2010). Il y a alors un équilibre difficile entre la sociabilité que souhaitent favoriser les gestionnaires, et le fait qu'ils proposent un lieu où les coworkers doivent pouvoir être plus productifs dans leur travail, avec un risque de tomber dans un travail permanent.

4.2.La co-construction des évènements comme outil d'engagement

Face à la désaffection de l'Apéripitch, les gestionnaires ont revu les outils de socialisation mis à la disposition des coworkers pour faciliter l'organisation du collectif. La priorité a été mise sur le travail des coworkers, tout en cherchant de nouveaux moyens d'engagement de leur part. Les Apéripitchs réguliers ont été remplacés en 2016 par des rendez-vous mensuels « Mutin matin » servant à la communication de Mutinerie, mais avec un format plus court de petit déjeuner ciblé sur la présentation de l'espace et des nouveaux coworkers. Là encore, l'événement est fortement scénarisé, avec la formation d'un cercle dans le café le premier lundi du mois, et une prise de parole à tour de rôle pour présenter chacun des coworkers. Cet événement était ouvert aux coworkers de longue date mais peu y ont participé, prétextant du travail à ce moment-là, ce qui confirme un désintérêt de leur part pour les évènements de présentation de l'espace dont le but promotionnel est trop marqué. La salariée en charge de l'accueil s'assurait cependant du bon déroulement de l'événement et faisait le lien avec l'activité des coworkers absents afin de favoriser l'émergence de projets communs.

L'envie initiale des fondateurs de Mutinerie de faire un évènement festif et récurrent dans la vie sociale de l'espace se heurtait également à une envie des coworkers de rester avec des personnes familières, à travers des moments plus informels de rencontre (apéritif improvisé le jeudi soir, activités sportives…). D'autres évènements ont été mis en place pour assurer la socialisation des coworkers réguliers, en s'appuyant cette fois sur les projets des coworkers. Les coworkers peuvent en effet organiser des activités sportives et culturelles. Ils bénéficient pour cela d'une mise à disposition gratuite des espaces de réunion en soirée, et on compte parmi les coworkers des petits groupes qui font des activités de méditation, de yoga, de projection de films et de séries dans l'espace, ainsi que du jogging ou du football à l'extérieur. Le dîner de Thanksgiving organisé par James compte parmi ces initiatives, sur un format plus exceptionnel. Les gestionnaires de Mutinerie ont été très enthousiastes à son idée et y ont apporté un soutien logistique en mettant à disposition l'espace café. Cette fête traditionnellement familiale a donc

été répétée chaque année auprès de ceux que James considère comme une nouvelle famille : les coworkers de Mutinerie. Les gestionnaires se chargent de communiquer sur l'évènement auprès des coworkers avec des affiches et des annonces faites sur leurs listes de diffusion, tout en coordonnant la répartition des tâches pour le dîner. Le dîner de Thankgiving a été *« co-construit »* (pour reprendre un terme indigène) par l'équipe Mutinerie et James, en profitant d'une initiative individuelle pour créer une occasion sociale. Ce type d'évènement constitue une ressource symbolique pour les coworkers, et contribue à créer un sentiment d'appartenance.

4.3. Une « évènementialisation » en ligne

Une vidéo du discours de James a été enregistrée en 2015, puis publiée sur le groupe Facebook de Mutinerie. Si l'on regarde l'année précédente, une vidéo de Thanksgiving avait également été réalisée. Malgré un discours de James sur un ton très différent, on y retrouvait au milieu de celui-ci le bruit caractéristique d'un bouchon retiré (probablement par un gestionnaire). L'enthousiasme réel que l'on percevait autour de la table ne doit donc pas faire oublier que ces évènements ont une part de mise en scène qui contribue à l'attractivité de l'espace et du collectif qui l'entoure. Les gestionnaires encouragent les initiatives des coworkers, mais s'en servent également pour mettre en avant la joyeuse ambiance qui règne dans l'espace, dans un objectif de fidélisation des coworkers. La participation des coworkers dans l'organisation d'évènements représente un travail gratuit d'animation, qui entre dans une coproduction du service par le client et le prestataire (Gadrey 1994). A travers l'animation qui en est faite par l'équipe Mutinerie, et la multitude de sujets abordés, le groupe Facebook remplit plusieurs finalités, au-delà du simple espace conversationnel entre coworkers. Il fait l'objet d'une « évènementialisation », où chaque temps fort de la vie de l'espace y est raconté et transformé en sujet de discussion. En tant que canal de diffusion, le groupe Facebook permet de maintenir informés les travailleurs absents des activités régulières organisées comme le yoga ou la méditation, mais aussi des évènements plus imprévus comme un apéritif de fin de semaine ou un déjeuner préparé par un coworker. Les gestionnaires contribuent beaucoup à ces posts, ce qui leur permet de montrer à travers l'espace en ligne que la communauté reste active.

Figure 15: Capture d'écran de l'annonce de l'arrivée de Clément faite par un des gestionnaires, celui-ci ayant pris l'habitude d'amener des viennoiseries pour tous. La vie quotidienne animée par les coworkers est relayée en ligne à travers des photos prises par les gestionnaires, qui soulignent une vie sociale agréable dans l'espace, construite grâce à la participation des coworkers.

Pour le collectif de coworkers qui se rassemble à Mutinerie, le groupe permet de prolonger des liens sociaux et professionnels à l'échelle de la semaine[85], mais aussi à l'échelle des « carrières nomades » (Cadin, Bender, et de Saint-Giniez 2003; Zune 2003) des travailleurs indépendants, conçues comme une accumulation de compétences acquises entre différents projets, lieux de

[85] La majorité des coworkers travaille entre 10h et 19h malgré la possibilité de bénéficier d'horaires étendus de 9h à 21h dans l'espace. Cependant, les coworkers sont nombreux à ne venir que 2 ou 3 jours dans la semaine, travaillant depuis leur domicile ou auprès de leurs clients le reste du temps.

travail, et cercles sociaux. Clément, un coworker de longue date à Mutinerie, très actif dans la vie sociale de l'espace, avait dû le quitter pour une mission longue durée chez un client qui nécessitait sa présence à La Défense. Il garde cependant un lien affectif fort avec Mutinerie, et le groupe lui permet d'annoncer sa venue régulière certains vendredis. Si les petites attentions d'une personne au sein d'un collectif de travail n'ont rien d'exceptionnel, leur mise en évènement publique est plus nouvelle. Elle provient des pratiques de la communication de marque 2.0, où la production régulière de contenus sur le web social est essentielle à l'animation de la communauté en ligne.

La participation des coworkers aux micro-évènenements de l'espace s'inscrit également dans l'ethos de *« no one is a spectator »* (personne ne reste spectateur) des communautés participatives comme le Burning Man. Ce festival artistique au cœur du désert dans le Nevada tient une place spécifique dans la contre-culture de la Silicon Valley, et constitue pour certains chercheurs une ressource sociotechnique ayant fortement structuré les processus de travail collaboratif de Google et d'autre entreprises de l'économie numérique (Turner 2009). S'il semble être moins présent en tant que référence dans la culture des coworkers parisiens, la plupart en connaissent au moins l'existence, et il est cité comme référence culturelle par les fondateurs de Mutinerie sur l'organisation de certains évènements festifs de l'espace. La culture de la Silicon Valley a beaucoup influencé les premiers espaces de coworking, au même titre qu'un ensemble de nouveaux formats d'organisation comme les *hackathons* ou les *barcamps* (Aguiton et Cardon 2008). On retrouve de façon indirecte certains éléments de la Silicon Valley dans la culture des espaces de coworking français, souvent par l'intermédiaire d'individus qui sont allés visiter les premiers espaces américains[86].

[86] Le chapitre 5 retracera plus en détail ces influences.

Conclusion

Ce chapitre montre les tensions qui existent entre les discours des fondateurs et les réalités du coworking. Les gestionnaires créent une vie dans l'espace qui permet de résoudre certaines des contradictions à l'œuvre dans l'espace de coworking. La participation des coworkers ne va cependant pas de soi, et les gestionnaires doivent en permanence réinventer les rituels qui racontent une culture commune de l'espace.

L'animation quotidienne tire sa force d'un imaginaire qui est propre à chaque espace de coworking. L'imaginaire *« consiste aussi à donner à voir l'invisible, à conférer une apparence presque tangible à des concepts, à des notions ou à des idéaux qui en sont a priori dépourvus. »* (Picon 2001). A travers la communication de l'espace de coworking, les évènements organisés ou les injonctions qui sont données aux coworkers, les fondateurs des espaces de coworking révèlent certains des idéaux qui les animent. Ils cherchent à différencier le travail indépendant du salariat vu comme aliénant, à mobiliser l'image d'un travailleur mobile parcourant le monde avec son Macbook et son smartphone, ou à organiser des évènements professionnels qui s'apparentent à des grandes fêtes. Ce faisant, ils révèlent le modèle de société dans lequel ils croient, qui rappelle certains positionnements militants de l'éthique hacker mettant la technologie au service de l'émancipation (Levy et Tordjman 2013), que celle-ci permette de choisir son lieu de travail, ou de choisir ses collègues.

Cette éthique a trouvé un creuset réceptif dans le sillage de la contre-culture hippie californienne, en particulier dans les *hackerspaces*, que Michel Lallement considère comme une *« illustration paradigmatique de ces poches alternatives où déjà fermente le nouveau monde »* (Lallement 2015, 416). Mais les espaces de coworking ont un modèle d'organisation moins participatif et peinent pour la plupart d'entre eux à offrir une réelle alternative au fonctionnement marchand et hiérarchisé des grandes organisations. Ils cherchent cependant à faciliter la vie de leurs utilisateurs, en leur fournissant des services et un environnement de travail qui contribue à favoriser les échanges économiques au sein de l'espace.

Chapitre 3 : Du contact au contrat

Introduction

Il peut sembler paradoxal que les travailleurs qui viennent à Mutinerie soient disposés à payer un droit d'accès important, alors même qu'ils fournissent une partie du service dans les échanges qu'ils mettent en place entre eux. Ce choix souligne la nécessité qui s'impose pour beaucoup d'entre eux de se rassembler, et pose la question de l'*encastrement (« embeddedness »)*, développée par Granovetter dans son analyse des réseaux sociaux. Il la définit comme le fait que *« Les acteurs n'agissent ni ne décident comme des atomes en dehors de tout contexte social, pas plus qu'ils n'adhèrent servilement à des destins écrits pour eux par l'intersection des catégories sociales auxquelles ils appartiennent. Leurs tentatives d'actions intentionnelles sont plutôt encastrées dans le système concret des relations sociales.* »[87] (Granovetter 1985). Granovetter insiste à travers la notion d'encastrement sur le rôle de la configuration particulière des réseaux pour les acteurs individuels, en particulier dans le développement de la confiance. Les possibilités d'actions ouvertes aux coworkers sont ainsi dépendantes des relations sociales dans lesquelles ils s'inscrivent, et la rencontre de nouvelles personnes sur leur lieu de travail participe au développement de ces relations sociales.

Comprendre la collaboration entre coworkers nécessite de *« prendre au sérieux les sentiments de fierté, de sympathie ou de gratitude associés aux échanges* » (Alter 2010, 20), en mobilisant la théorie du don/contre-don élaborée par Marcel Mauss (2007 [1925]). Comment l'analyse des réseaux sociaux prend-elle en compte l'existence du don ? Réseaux marchands et réseaux du don sont souvent inextricablement mêlés, et certains travaux ont montré que le don contribuait à la stabilité économique de secteurs économiques (Uzzi 1996). Les échanges permis par le don ne parviennent jamais à s'équilibrer, et le cycle sans fin entre don et contredon permet de créer et de maintenir des liens. Ce chapitre s'attachera à comprendre comment se développent des échanges entre coworkers, en soulignant les frontières poreuses entre le social et le marchand.

Nous verrons que l'espace de coworking joue en fait un rôle d'intermédiaire à travers les gestionnaires qui transmettent des informations entre coworkers. La valorisation économique

[87] Je reprends ici la traduction faite par Michel Grossetti (2015) dans un article de discussion autour de la notion d'encastrement.

des réseaux est possible pour certains coworkers, et les résultats de ce chapitre permettront de discuter certains résultats de la géographie économique sur les *clusters*, en identifiant plus précisément l'importance de la proximité dans l'échange. Les avantages des formes de travail collaboratif en réseau trouvent cependant leurs limites quand le réseau grandit, et l'espace de coworking reste une solution transitoire pour beaucoup de travailleurs.

1. L'espace comme intermédiaire des échanges

L'installation dans un espace de coworking peut être interprétée comme une démarche d'encastrement social dans les réseaux pertinents à l'activité du travailleur indépendant. J'utilise ici la notion d'encastrement social pour signifier que les réseaux sociaux des individus constituent des liens valorisables dans leur activité économique. L'intégration à des réseaux préexistants donne un accès à des liens potentiels comme cela a pu être mis en évidence dans la réussite économique des entrepreneurs chinois ayant émigré vers le Sud-Est asiatique (Granovetter 2000), ou dans les réseaux universitaires et ethniques essentiels à l'activité dans la Silicon Valley (Ferrary et Pesqueux 2004). Dans ce dernier cas, les entrepreneurs de nationalité française trouvent ainsi des contacts utiles grâce aux activités culturelles de la communauté d'expatriés locale, à travers laquelle ils peuvent rencontrer des investisseurs au sein de firmes de *venture capital,* spécialisées dans des investissements incertains sur des *startups*. Ils mettent en évidence l'importance des liens faibles entre des acteurs de communautés professionnelles distinctes (scientifique, technologique, financière, juridique…) dont l'interdépendance est essentielle à la dynamique du *cluster*.

Pour les travailleurs indépendants dont le travail est organisé par projets temporaires (Grabher 2002), la nécessité d'être encastré dans des réseaux sociaux est déterminante. L'espace joue alors un rôle d'intermédiaire dans les échanges qui s'établissent entre coworkers. Si sa fonction première est liée au besoin de socialisation des coworkers, les liens créés peuvent dans un second temps permettre des échanges à caractère professionnel. Nous verrons que Mutinerie agit sur trois dimensions nécessaires aux échanges professionnels : il constitue un espace pré-marchand où la contractualisation n'est pas systématique, il permet la circulation d'informations entre coworkers, et il crée de la confiance dans les relations marchandes. Mais avant toute chose, je commencerai par décrire quelques portraits de coworkers présents dans l'espace, sur lesquels je m'appuierai ensuite dans l'explication des échanges entre coworkers.

1.1. Trajectoires idéal-typiques du coworker

Les profils l'on peut trouver dans ces espaces peuvent globalement entrer dans trois grandes catégories[88]:

- le jeune diplômé devenu indépendant (25-35 ans) sans avoir jamais travaillé dans les bureaux d'une entreprise ; ou étant devenu indépendant après un passage en entreprise, par choix ou manque d'offres d'emploi
- la petite entreprise dans une phase de création/développement, en général créée par un ou deux jeunes diplômés
- le travailleur indépendant d'âge moyen (35-45 ans) ayant une expérience de l'entreprise, devenu consultant dans son champ de compétence ou en reconversion professionnelle

Je prendrai ici trois exemples représentatifs pour lesquels je retracerai brièvement la trajectoire d'entrée dans l'espace, et sur lesquels je m'appuierai dans la suite du chapitre.

Le jeune diplômé indépendant : un faiseur de réseau

Nathan est un développeur de sites web indépendant. Après une école d'ingénieurs spécialisée en informatique, il a travaillé pour diverses entreprises en tant que développeur web puis analyste du web social[89]. Il a ensuite travaillé dans des cafés et de chez lui pour développer une *startup* brésilienne en France, avant d'abandonner le projet. Il a commencé à développer des sites web pour gagner sa vie, et a découvert Mutinerie après avoir été à un *startup weekend* dans l'espace en 2013. Il y a ensuite rencontré Simon qui a également abandonné son projet entrepreneurial dans le domaine informatique, faute de modèle économique. Ils ont décidé en 2014 de fonder Developnet, un réseau d'abord informel de développeurs web.

Nathan fait maintenant partie d'un groupe de 8 développeurs web qui travaillent pour la plupart dans l'espace de coworking. Les deux fondateurs du réseau ont décidé de le formaliser davantage en créant une SAS en 2015 pour que Developnet leur serve de vitrine. L'objectif est

[88] On peut également mentionner un cas pour l'instant rare : celui du salarié d'une entreprise parisienne qui a ponctuellement besoin d'un espace où pratiquer le télétravail, ou plus fréquemment du salarié d'une entreprise basée hors de Paris qui vient y développer une activité nouvelle (souvent dans une fonction de commercial).

[89] On peut mentionner les spécialisations de Search Engine Optimization (SEO) qui consiste à optimiser le référencement par les moteurs de recherche et donc la visibilité en ligne d'une page web, et plus généralement de Search Engine Marketing (SEM) qui combine optimisation du référencement, publicité en ligne et optimisation du trafic par les réseaux sociaux 2.0 dans une optique de marketing en ligne. La montée en puissance de ces nouveaux métiers illustre l'importance qu'a prise dans le marketing des outils comme Google Adwords ou la publicité ciblée Facebook qui seront abordés dans le chapitre 4.

que chacun des développeurs associés garde un statut indépendant, mais passe par Developnet pour contractualiser avec les clients, la SAS bénéficiant alors d'un chiffre d'affaires plus important pour gagner en crédibilité.

Nathan habite à côté de Mutinerie et c'est un utilisateur quasi quotidien. Il connaît donc bien la plupart des coworkers réguliers et garde contact avec d'anciens coworkers avec qui il est ami, certaines soirées ayant régulièrement lieu entre coworkers actuels et anciens. Il est également professeur dans le cadre de formations organisées par Mutinerie, et a notamment enseigné la création de sites web sur Wordpress.

La petite entreprise en développement : des amis qui s'associent

Raphael et son associé Maxime ont créé il y a trois ans leur agence de communication digitale Publimax, une SARL aux revenus pour l'instant modestes. Ils se sont rencontrés dans leur école de communication. Avant de créer Publimax, ils ont travaillé pendant trois ans pour des agences de publicité et des boites de production, l'un étant salarié et l'autre indépendant. Leur travail consiste à proposer des solutions globales de communication digitale à des clients, qui sont souvent des PME, en mobilisant ensuite les diverses compétences nécessaires en externe (développeur web, graphiste…).

Après quelques mois à travailler dans le domicile exigu de Maxime, on leur a parlé de Mutinerie où ils ont décidé d'installer leur entreprise. Mutinerie a été pour eux un moyen de professionnaliser leur projet, car le travail à domicile ne leur semblait pas « faire très agence » dans la forme. Ils viennent tous les jours à Mutinerie depuis presque trois ans, et habitent à proximité. Ils sont amenés à travailler étroitement ensemble, étant impliqués sur les mêmes projets. Ils sont souvent assis l'un à côté de l'autre et travaillent tard. Ils font également des coordinations régulières chaque jour dans le café, qui se rapprochent de ce que l'on peut observer au sein d'une entreprise.

Le travailleur d'indépendant d'âge moyen : une reconversion professionnelle

Lucas est un travailleur indépendant, coach en entrepreneuriat/stratégie digitale. Il a travaillé auparavant en tant que gérant d'un bureau d'études et de conseil dans la gestion de patrimoine, après des études en comptabilité gestion à Marne-la-Vallée. Il a également été le fondateur et gérant d'une structure spécialisée dans la captation de mariages et salons professionnels. Il a

créé son entreprise *Me-entrepreneur* pour permettre à chacun d'être un entrepreneur et développer sa propre activité, son slogan étant « Parce que vous êtes une entreprise ».

Il travaille avec des stylistes, des musiciens (jouant d'un instrument ou produisant de la musique sur ordinateur), des *community managers* pour artistes. Ceux-ci sont souvent des indépendants en début d'activité, certains en tant qu'auto-entrepreneurs. Il aime travailler avec des gens dans le milieu de la musique, étant lui-même producteur de hip hop amateur. Sa clientèle d'entrepreneurs semble être davantage des personnes qui ne peuvent pas toujours accéder à des incubateurs. En cela sa situation dans un espace de coworking où travaillent de nombreuses personnes en phase de création d'activité est pertinente. Il vit dans le Val-de-Marne et vient en moyenne deux jours par semaine à Mutinerie. Il y rencontre ses clients dans le café ou à la cave. La plupart de ses clients proviennent de réseaux préexistants, et la confidentialité des discussions ne semble pas constituer un problème pour eux. Certains découvrent alors le coworking en arrivant pour leur rendez-vous et sont intéressés par un espace qui correspond aux besoins de leurs activités entrepreneuriales.

1.2.La transmission des informations

Le fait de travailler dans l'espace permet à un travailleur indépendant d'avoir accès à des informations concernant des propositions d'emploi provenant des réseaux des autres coworkers. On y bénéficie également d'un « *effet-vitrine* » (Fabbri 2015, 262) qui donne une visibilité supplémentaire auprès de groupes professionnels susceptibles de s'intéresser à son travail. Les gestionnaires de Mutinerie jouent pour cela un rôle important en recommandant les coworkers auprès de clients extérieurs, ce qui incite les coworkers à rester dans l'espace du fait des opportunités de travail qu'il leur apporte. Ils encouragent également les pratiques de collaboration entre coworkers en les mettant en contact entre eux[90]. Cette pratique des gestionnaires participe à la valeur de l'espace de travail payé par les coworkers. Ces derniers accèdent à un nouveau réseau activé par les gestionnaires qui facilitent la mise en relation en lançant des conversations et en leur proposant des collaborations si l'occasion se présente. Comme nous le verrons plus en détail dans le chapitre suivant, les gestionnaires jouent un rôle

[90] Les gestionnaires sont les seuls à connaître la totalité des coworkers et leurs compétences, car beaucoup de coworkers ne viennent qu'une ou deux fois par semaine et ne peuvent donc rencontrer tout le monde.

qui se rapproche de celui des *community managers* de pages Facebook, mais dans un espace physique et non plus seulement virtuel.

Les coworkers sont eux aussi amenés à partager leurs réseaux professionnels et opportunités d'emploi. Ce type de comportements est relativement peu coûteux en termes d'investissement temporel pour la personne qui fait la mise en relation mais peut être un moyen efficace de créer des liens avec des coworkers. Le fait de proposer des contrats aux autres coworkers sera toujours apprécié même si ceux-ci ne se concrétisent pas toujours, et ouvre la possibilité d'une réciprocité[91] de la part du coworker ayant bénéficié d'une recommandation. Léa (graphiste, 27 ans) explique avoir obtenu du travail grâce à Bertrand (ingénieur images 3D, 32 ans) qu'elle connaissait peu à l'époque.

> *« Léa : Bertrand est venu me voir au mois de décembre en me disant « Ah j'ai peut-être un boulot pour toi, ce serait bien que je te voie qu'on en parle ».*
> Question : Tu le connaissais depuis longtemps avant Bertrand?
> *Léa : Non je le connaissais de Mutinerie et pas non plus énormément… Donc Bertrand m'appelle et me parle de ce boulot, je me dis si c'est encore un logo pour 50€ non merci. Il me dit qu'il y a un de ses amis qui bosse pour une grosse boîte à Bagneux et qui cherche un graphiste, ils ont un budget de 17 000€. »*

Cette proposition a débouché sur un premier contrat de Léa pour cette entreprise, qui a ensuite été renouvelé trois fois, suite au succès du premier. Léa a été « embauchée »[92] un an plus tard comme graphiste par Animdraw, la *startup* fondée par Bertrand. Elle l'assiste sur la conception de cahiers de coloriage pour enfants qui peuvent être pris en photo avec une tablette numérique afin d'animer à l'écran le dessin de l'enfant.

Les pratiques du don au sein de l'espace de coworking peuvent parfois sembler intéressées par l'espoir d'un contre-don, mais les formes d'intérêt peuvent aussi prendre d'autres formes, allant

[91] Dans son interprétation de la kula, forme d'échange cérémoniel constitué d'un double circuit de transactions rituelles observé en Polynésie, Marcel Mauss distingue deux formes de réciprocité régissant le don / contre-don (Mauss 2007 1ere éd. 1925). Il y a d'une part une *réciprocité simple* entre 2 partenaires qui échangent un collier contre un bracelet, mais aussi une *réciprocité généralisée* entre l'ensemble des partenaires de la kula, où colliers et bracelets circulent chacun dans un sens tout au long du circuit.

[92] Je privilégie ici les termes utilisés par les coworkers eux-mêmes qui traduisent un certain glissement dans leurs attentes en termes d'emploi, étant donné que Léa n'est en fait pas salariée mais réalise des missions régulières pour Animdraw tout en restant indépendante et en gardant ses anciens clients.

de la promesse d'un échange marchand futur à une valeur réputationnelle. Il n'y a pas une opposition frontale entre un intérêt purement égoïste et un altruisme purement généreux, et l'échange peut prendre plusieurs dimensions simultanées (Caillé 1994). Le don peut donc exister quand il y a de l'intérêt, qu'Alain Caillé distingue selon deux formes coexistantes :

- L *« intérêt à »* est le motif de l'action qui conduit l'individu à agir parce qu'il y a intérêt, et dans lequel on peut voir une forme d'instrumentalité par rapport à l'activité considérée.
- L *« intérêt pour »* est le motif de l'action de l'individu qui agit parce qu'il a un intérêt pour cette activité, qui est en elle-même sa propre fin et relève du plaisir ressenti dans son accomplissement.

Ces deux formes d'intérêt peuvent se mêler comme ressorts de l'action individuelle. On peut considérer dans le cas précédent que Bertrand avait un *« intérêt pour »* partager une opportunité - un « bon plan » - avec Léa qu'il appréciait même s'ils ne se connaissaient pas beaucoup. Il pouvait également avoir un *« intérêt à* » faire plaisir à son ami de Bagneux, et ainsi montrer qu'il était quelqu'un sur qui « on peut compter » et qui « a du réseau ». Si l'on reprend les principes de la « *cité par projets* », *« Les personnes de valeur sont [...] celles qui réussissent à travailler avec des gens très différents, qui se montrent ouvertes et flexibles quand il s'agit de changer de projet et qui parviennent à s'adapter en permanence à de nouvelles circonstances. »* (Boltanski et Chiapello 2011, 154). Pour des travailleurs indépendants, cela se traduit par des personnes qui génèrent des projets pour soi et pour les autres, qui s'insèrent dans des nouveaux réseaux, développent leur activité et cherchent constamment à se connecter. La *« grandeur »* d'une connexion se traduit par la mise en place d'une médiation permettant de supprimer une distance importante entre deux personnes. En créant la connexion entre Léa et son ami de Bagneux, qui sont issus de deux milieux professionnels très différents, Bertrand se positionne en tant que « *mailleur* », en « *grand* » de la « *cité par projets* » (Boltanski et Chiapello 2011) qui développe des liens pour en faire profiter à tous, tout en augmentant la probabilité d'être sollicité sur d'autres projets à l'avenir. Ici, la recommandation initiale faite par Bertrand a en plus permis d'ouvrir une relation avec Léa, ce qui débouchera par la suite sur la possibilité d'un échange marchand entre Bertrand et Léa. La réussite des missions effectuées pour l'entreprise de Bagneux a pu jouer un rôle dans la décision de Bertrand de travailler lui-même avec Léa.

1.3.La circulation des réputations

Le fait de partager un espace de travail permet pour les coworkers qui ont besoin de faire appel à d'autres compétences de diminuer les risques associés à la mise en œuvre de nouveaux partenariats commerciaux. Les réputations au sein de l'espace se transmettent par le *« buzz »* (Storper et Venables 2004), terme qui a beaucoup été utilisé dans les travaux sur les *clusters* (Currid et Williams 2010) pour désigner un ensemble de discussions informelles et informations échangées entre des personnes qui se voient régulièrement en face-à-face. Si un coworker se comporte de façon opportuniste par exemple en demandant des services aux autres sans jamais rendre la pareille, sa réputation pourra en souffrir et l'information se diffusera. Le fait qu'une grande partie des informations transitent par les gestionnaires évite aussi que certains s'accaparent toutes les opportunités proposées dans l'espace.

L'espace permet également de diffuser les réputations des coworkers ayant participé à un projet commun. Celles-ci détermineront la capacité à se faire recommander de nouveau, sachant que les effets peuvent être négatifs si la personne n'a pas donné satisfaction :

> *« Après y'a un écueil aussi, le fait de travailler tous ensemble, t'as aussi des retours de certains qui ont essayé de bosser avec tel développeur, si des fois ça se passe pas très bien… Tu le sais, t'as pas trop envie d'y aller non plus. »* (entretien C02)

La réputation de certains travailleurs peut donc leur nuire, mais permet également une forme de responsabilité collective qui contrôle la qualité des projets menés. Ces effets réputationnels ont été mis en évidence dans le secteur du logiciel mais aussi dans une diversité de secteurs où se généralise le travail par projets temporaires, comme la publicité (Grabher 2004b), la télévision, ou l'industrie musicale (Hesmondhalgh et Baker 2010). La réputation y prend une grande importance pour les travailleurs indépendants qui y sont mobilisés. Certains travaux soulignent le fait que les réseaux sociaux ne fonctionnent pas uniquement dans une logique associative d'accroissement permanent du réseau, mais peuvent également prendre une dimension « *désassociative* » suite à l'échec d'un projet ou dans le cas d'une mauvaise coordination entre acteurs (Vorley, Mould, et Courtney 2012). Le fait de partager un espace de travail permet dans le cas du coworking d'avoir une meilleure connaissance des profils et réputations des autres coworkers que s'il s'agissait simplement de connaissances dans un réseau, induisant une plus grande confiance dans l'échange pour des partenaires nouveaux. Les coûts de recherche d'un partenaire commercial s'en trouvent réduits, et les conséquences

potentiellement négatives d'une incompatibilité de tempéraments ou d'un manque de compétence sur un domaine spécifique peuvent être évitées, limitant ainsi le risque pour les deux parties.

1.4.L'espace comme intermédiaire de confiance

L'un des intérêts de l'espace de coworking est de permettre à ses utilisateurs de s'inscrire dans un nouvel ensemble de relations personnelles[93], qui pourront permettre de créer des échanges à la frontière entre échanges marchands et non-marchands. L'exemple de Léa permet de mieux comprendre ce type de positionnement. Celle-ci explique qu'elle fait des efforts sur les tarifs pratiqués avec d'autres coworkers, par rapport aux tarifs qu'elle applique habituellement avec des clients extérieurs :

> *« Pour Mutinerie c'est un peu différent parce que c'est des gens que je vois tous les jours, des gens avec qui je vais souvent déjeuner, des gens avec qui je sors aussi le soir. On se fait des weekends parfois, c'est aussi des amis au final. C'est parfois un peu plus compliqué de les facturer ce que je pourrais les facturer par exemple quand j'ai un client que je connais pas. »* (entretien C05)

Le fait que certaines relations soient devenues personnelles les fait sortir du cadre de la relation marchande, et peut même prendre la forme de services gratuits offerts à d'autres coworkers. Selon le lien entre coworkers, l'histoire de leur relation, les conditions économiques de chacun, un service pourra faire l'objet d'un transfert monétaire inférieur à sa valeur sur le marché. On retrouve certains résultats de la sociologie des réseaux, qui ont montré que l'encastrement des firmes leur permettait de proposer des conditions de paiement et des délais plus favorables en fonction de la situation économique de leur partenaire, ce qui favorisait in fine la performance économique de l'ensemble du réseau (Uzzi 1996).

Les recherches en anthropologie ont montré que l'on peut avoir des transactions non-marchandes qui font tout de même l'objet d'un échange monétaire (F. Weber 2009; Zelizer 1997). L'argent est socialement marqué selon la forme qu'il prend dans l'échange, et il suffit qu'un objet (bien ou service) soit payé à un prix très différent de sa valeur marchande usuelle

[93] Ferrary et Pesqueux parlent d'une démarche d' *« auto-encastrement »* (Ferrary et Pesqueux 2004) pour désigner le fait de s'inscrire dans des réseaux extra-économiques de la Silicon Valley, qui peuvent être des liens sociaux universitaires ou entre expatriés de même nationalité par exemple.

pour qu'il ne puisse être considéré comme faisant strictement partie d'un échange marchand. Florence Weber illustre ce cas de divers exemples tirés de l'économie domestique, précisant que *« toute transaction dont le 'prix' ne dépend pas d'une telle rencontre [entre l'offre et la demande] n'est pas une transaction marchande. »* (F. Weber 2000). Une transaction marchande fait en effet intervenir deux interactions simultanées (transfert de l'objet et contre-transfert du paiement) et porte sur des objets en principe interchangeables entre des individus qui sont eux-mêmes interchangeables (le prix est identique quel que soit le client). Si la relation entre les personnes intervient dans l'échange, on sort du cadre d'une relation marchande. Ainsi lors d'échanges entre parents ou proches, les biens ou services peuvent être offerts ou ne pas être payés à leur valeur sur le marché (par exemple au prix coûtant ou d'après une estimation du temps consacré).

Dans ces échanges non-marchands, il n'y a souvent pas de réciprocité simple entre deux coworkers, mais davantage une réciprocité généralisée entre l'ensemble des coworkers, permettant la transmission de services via une chaîne de dépendance qui entretient les liens au sein de l'espace. Léa en a elle-même bénéficié de la part d'un autre coworker quand son site professionnel conçu sur Wordpress a cessé de fonctionner alors qu'elle essayait de le mettre à jour. Son ami Fabien qu'elle connaissait depuis un an à Mutinerie a entièrement refait le site, ce qui a représenté une journée entière de travail alors même qu'il était absent de Mutinerie, étant occupé sur un contrat à temps plein pour un client à La Défense. Il s'agit ici d'un service offert, qui trouve son origine dans les liens personnels noués dans l'espace et se distingue d'une relation marchande. Les gestionnaires de Mutinerie facilitent cette réciprocité généralisée entre coworkers, en encourageant le partage des expériences et en aidant à la mise en relation selon les besoins de chacun. Pour Marie Coris, « *la réciprocité ne doit pas être perçue hors de l'équivalence, mais contre elle. Elle est sans calcul et la spécificité du don va résider dans l'incertitude du retour, car s'il était certain, équivalent et immédiat, le don pourrait être réductible à l'échange marchand.* » (Coris 2007). Le don peut alors se faire sans instrumentalité quelconque d'un coworker à un autre, mais au travers des services échangés circulent également des liens sociaux entre coworkers qui ne se connaissaient pas auparavant.

Ce type d'arrangements n'exclut cependant pas une valorisation marchande du travail de chacun, et il est entendu que l'on évite de demander des faveurs même à des coworkers proches. Les services sont en général offerts plutôt que demandés selon les règles tacites de bonne conduite entre coworkers. Léa explique avoir fait des réductions jusqu'à 10% du prix standard

à certains coworkers proches, connaissant leur situation financière difficile. Elle adopte de moins en moins ces pratiques, et ce sont souvent les coworkers eux-mêmes qui reconnaissent la valeur de son temps de travail.

> *« Mais de plus en plus ils me proposent naturellement, de manière spontanée le tarif que je demanderais à n'importe qui normalement. Felix m'a proposé un tarif qui me convenait tout à fait, James me paye très bien aussi. Avec Animdraw c'est un peu différent parce que ben c'est une startup, on est encore en train de se développer, on sait pas tout à fait de quoi demain sera fait. C'est un peu le jeu, tout le monde galère un petit peu, mais je suis contente, c'est quelque chose que t'acceptes quand tu vois à quel point ça avance. »* (entretien C05, soulignage personnel)

Elle continue d'accorder des tarifs préférentiels à Animdraw, en espérant que l'entreprise se développera pour lui proposer des contrats plus intéressants. Le fait que le fondateur Bertrand lui avait précédemment apporté des opportunités de travail intéressantes peut aussi expliquer sa disposition à accepter des conditions moins favorables que celles auxquelles elle peut prétendre.

L'espace de coworking constitue un intermédiaire permettant une circulation accrue des informations partagées grâce à la multiplication des réseaux personnels touchés. Il facilite la confiance entre coworkers, qui peuvent être amenés à proposer leurs services dans l'espace. On s'attend donc a priori à une multiplication des collaborations entre travailleurs qui augmente l'activité économique des structures hébergées dans l'espace, mais celle-ci dépend dans les faits beaucoup du métier de chacun.

2. La valorisation économique des échanges

Mutinerie permet à ses utilisateurs de créer des liens valorisables dans le cadre de leur activité professionnelle. Cependant, ces liens ne se traduisent pas toujours par des échanges marchands venant alimenter l'activité économique des coworkers. La situation est assez hétérogène selon les activités des coworkers, et le don sert aussi de modèle dans nombre d'échanges entre coworkers. Le paradigme du réseau d'interconnaissance tel qu'il est utilisé dans l'analyse des réseaux sociaux (Mercklé 2016) n'est pas toujours utile car la plupart des coworkers réguliers se connaissent tôt ou tard. La question importante est plutôt celle de l'activation du lien entre coworkers, car la plupart des liens restent « faibles » jusqu'à ce qu'ils puissent être activés. Une approche plus anthropologique qui s'intéresse au contenu des échanges et à leur dynamique est donc plus à même de saisir la façon dont peuvent émerger des collaborations, même si elle fournira difficilement des données quantifiables sur la structuration d'un réseau.

2.1. Une typologie des collaborations

Certaines collaborations font l'objet de facturations et de paiements entre coworkers, les inscrivant dans une économie marchande, tandis que d'autres constituent des échanges gratuits ou dont la valeur diffère beaucoup du marché. Ces derniers s'inscrivent dans des liens personnels qui font intervenir des cycles de don/contre-don tels qu'il ont pu être mis en évidence dans des sociétés archaïques (Mauss 2007 [1925]) mais aussi dans les sociétés modernes où l'on retrouve des prestations hors marché (F. Weber 2009). Afin d'exposer plus clairement la diversité des collaborations observées dans l'espace, je les classerai selon deux critères qui déterminent 4 cas extrêmes. Nous verrons par la suite que les contours de la collaboration entre deux coworkers peuvent devenir plus flous.

- D'une part si la collaboration s'inscrit dans une économie marchande je l'appellerai « co-traitance » ; si elle s'inscrit dans une économie du don, je l'appellerai « participation » pour souligner son caractère non-marchand.
- D'autre part, si deux coworkers de l'espace travaillent ensemble, alors le lien entre les partenaires de la collaboration est direct ; si un coworker met simplement en contact un deuxième coworker avec une personne tierce extérieure à l'espace pour qu'ils travaillent ensemble, alors le lien est indirect.

	Economie marchande	Economie non-marchande
Lien direct	Co-traitance directe	Participation directe
Lien indirect avec un tiers	Co-traitance indirecte	Participation indirecte

Ces collaborations directes ou indirectes sont présentes dans les réseaux professionnels d'indépendants, où des arrangements peuvent se faire selon les liens personnels entre les travailleurs. La spécificité des espaces de coworking est de permettre une augmentation importante des liens indirects, du fait d'un accès potentiel aux réseaux d'une multiplicité de coworkers, et un encouragement aux participations permises par la rencontre dans l'espace physique.

Co-traitance directe

Il s'agit d'un service régi par un échange monétaire (prestation de service de l'un pour l'autre) ou d'une collaboration sur un projet commun donnant lieu à une rémunération partagée (co-traitance). Dans le cas de la co-traitance, il y a un rapport égal au client, qui contracte séparément avec chacune des parties pour leur travail. C'est le cas quand deux coworkers ont des compétences complémentaires à proposer. Dans le cas de la sous-traitance, un coworker contractualise avec le client, puis sous-traite une partie du travail à un autre coworker.

Participation directe

Il s'agit d'une aide gratuite apportée par un coworker à un autre, qui peut prendre diverses formes au sein d'un espace de coworking :

- une aide immatérielle (conseil, discussion orale) qui est la plus répandue
- une aide matérielle (production faite dans son champ de compétences : concevoir un logo, écrire un texte…)

Par souci de clarté, je parlerai d'offrir un travail pour signifier que cette aide constitue une forme de don[94], même s'il s'agit ici du don d'un temps de travail de la part d'un coworker à un autre.

[94] Je m'inspire ici de notations utilisées par Florence Weber dans « Le travail à côté » (Weber 2009)

Participation indirecte

Il s'agit de la recommandation non rémunérée de la part d'un coworker à un autre coworker, d'un membre de son réseau (via un lien indirect). Le coworker A fait un don d'information, et active un lien au sein de l'espace ainsi qu'un lien avec son réseau à l'extérieur de l'espace. Les personnes recommandées créeront éventuellement une relation marchande, avec échange d'un bien ou service rendu pour une valeur monétaire.

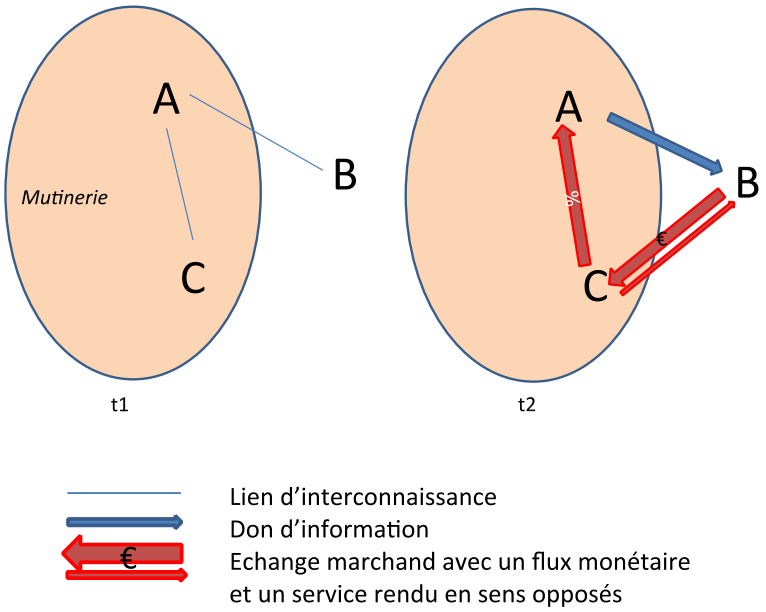


Figure 16: Schéma de la participation indirecte avec un acteur extérieur à Mutinerie (source : auteur). A est le lien entre B et C, il leur donne une information qu'ils peuvent alors concrétiser par un échange marchand.

Selon la distance de liens qui sépare les deux coworkers B et C on peut parler de participation indirecte au premier degré (on passe par une seule personne), au second degré (on passe par deux personnes qui se transmettent successivement l'information) etc. La valeur du don d'information peut également varier selon les situations. Si celui-ci ne peut être quantifié précisément comme dans le cas d'un échange marchand, le fait de donner un contact mail n'aura pas la même valeur que le fait de se porter garant de la relation marchande qui pourrait s'établir entre eux. Comme nous l'avons vu dans la deuxième partie, les gestionnaires de Mutinerie endossent souvent le rôle du lien A de la figure 3 entre deux individus leur permettant d'entrer dans un échange marchand. Du fait de sa visibilité et de sa présence dans les réseaux entrepreneuriaux, l'espace de coworking ouvre un accès à des clients pour les coworkers, et beaucoup d'entreprises extérieures viennent y chercher comme à un « guichet unique » des travailleurs indépendants aux spécialités diverses.

Co-traitance indirecte

Il s'agit ici de la recommandation rémunérée de la part d'un coworker à un autre coworker, d'un membre de son réseau (via un lien indirect), communément appelé « l'apport d'affaires ». La limite entre la co-traitance indirecte et la participation indirecte est souvent ténue, du fait que des commissions sont rarement exigées pour ne pas nuire à l'esprit de partage et de collaboration dans l'espace, mais elles apparaissent de façon ponctuelle. Ce qui s'apparentait à un don d'information de la part de A devient ici intéressé avec une rémunération de la mise en contact, en général de la part du fournisseur de service qui est rémunéré dans la relation marchande. L'inverse est cependant aussi possible, si l'on songe au cas des agences de « chasseurs de tête » qui se font rémunérer par le client pour trouver les personnes compétentes que celui-ci souhaite embaucher.

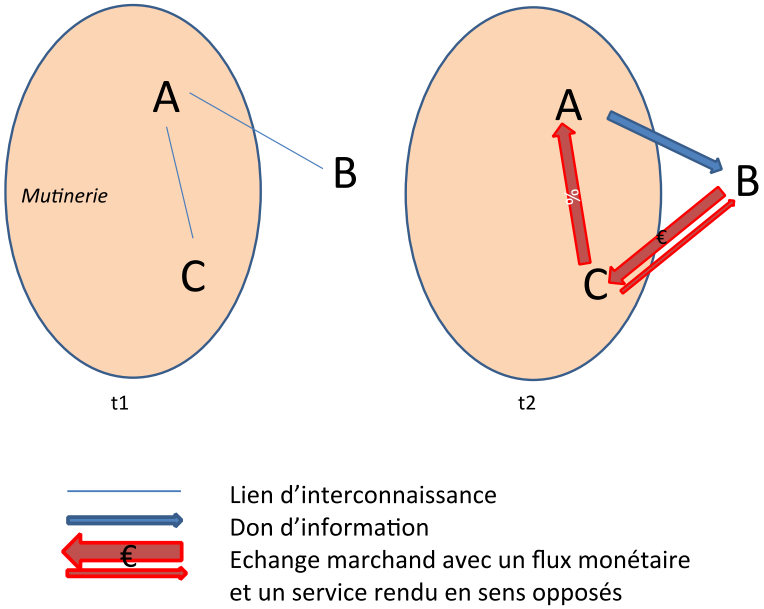


Figure 17 : Schéma de la co-traitance indirecte avec un acteur extérieur à Mutinerie (source : auteur). A transmet une information à B et C, puis se fait rémunérer en pourcentage du contrat conclus entre B et C.

2.2. Une valorisation marchande des liens sociaux

2.2.1. Des contacts professionnels au sein de l'espace

Malgré le fait que l'espace soit censé favoriser les échanges marchands entre coworkers en créant de la confiance, les contrats signés directement entre coworkers ne représentent qu'une

faible part de leur chiffre d'affaires. Raphael et Maxime expliquent avoir trouvé un seul client en 3 ans dans l'espace, pour qui ils ont refait la stratégie de communication de son entreprise qui concevait des automates d'appel. Celui-ci est ensuite reparti à l'étranger et ils n'ont pas retravaillé ensemble. Lucas a manifesté un grand enthousiasme à l'arrivée dans l'espace où il a obtenu de nombreux contacts de coworkers intéressés, mais la plupart de ses clients ne proviennent en fait pas de Mutinerie mais de ses réseaux préexistants. Parmi ceux-ci, il met à profit son activité de production musicale pour rencontrer et conseiller des indépendants débutant dans le secteur de la musique, mais qui n'ont à l'origine aucun lien avec Mutinerie.

Outre la recherche de nouveaux clients, Raphael et Maxime doivent pour chaque projet rassembler une équipe temporaire de sous-traitants, réunissant des compétences permettant de satisfaire les demandes de leurs clients (graphisme, développement web, presse…). Ils ont pu solliciter des conseils parmi les coworkers de l'espace, mais peu de projets se sont finalement concrétisés par une co-traitance. Les barrières mentionnées sont une inadéquation entre des besoins spécifiques (utilisation d'un langage de programmation précis par exemple) et les profils rencontrés dans l'espace, ce qui les a conduits à privilégier des personnes qu'ils connaissaient de par leurs réseaux préexistants. La tarification pratiquée par les indépendants présents dans l'espace a aussi pu constituer un obstacle. S'ils ont travaillé une fois avec Nathan sur un site web, les développeurs présents pratiquent souvent une tarification journalière trop élevée par rapport au budget des clients de Publimax.

L'espace doit également permettre aux coworkers de bénéficier d'un accès accru à l'information, et à des opportunités de contrats avec des personnes extérieures à l'espace. Certains coworkers en bénéficient très largement, en particulier Léa qui a obtenu la majorité de ses projets via Mutinerie, soit en travaillant directement pour certains coworkers, soit en se faisant recommander auprès de leurs contacts. Chez Developnet, les participations indirectes (figure 17) dans l'espace de coworking ont été déterminantes pour le lancement de l'activité par les deux fondateurs.

> *« On s'est fait recommander par des gens de Mutinerie auprès d'autres personnes. Ça dépend vraiment après à quel degré tu estimes que ça vient de Mutinerie ou pas. Quand c'est quelqu'un que t'as connu par quelqu'un de Mutinerie qui te recommande, est-ce que c'est encore Mutinerie ou est-ce que là c'est... Parce que si tu considères que ça c'est encore Mutinerie, quasi 100% de nos affaires, […] peut-être pas 100%, plutôt*

<u>80%, mais quasi l'entièreté ça vient de Mutinerie, de manière directe ou indirecte</u>. Même si c'est des gens qu'on a juste croisé ici un soir. » (entretien C03, soulignage personnel)

Nathan évalue en un an à 6 le nombre de recommandations directes des coworkers de Mutinerie qui ont été « converties », c'est-à-dire qu'elles se sont traduites par un contrat signé. Parmi celles-ci, la majorité a été obtenue grâce aux gestionnaires de Mutinerie qui les ont mis en contact avec des personnes extérieures à l'espace, dont certaines avaient fait appel au standard téléphonique de l'espace. Developnet a ainsi bénéficié d'une visibilité accrue du fait de sa localisation. Au vu de la charge de travail importante des fondateurs, ils ont alors souhaité agrandir leur réseau de façon à confier certains clients à d'autres développeurs.

En ce qui concerne Maxime et Raphael, les recommandations sont restées infructueuses, et la possibilité d'étendre leur réseau a été plus limitée.

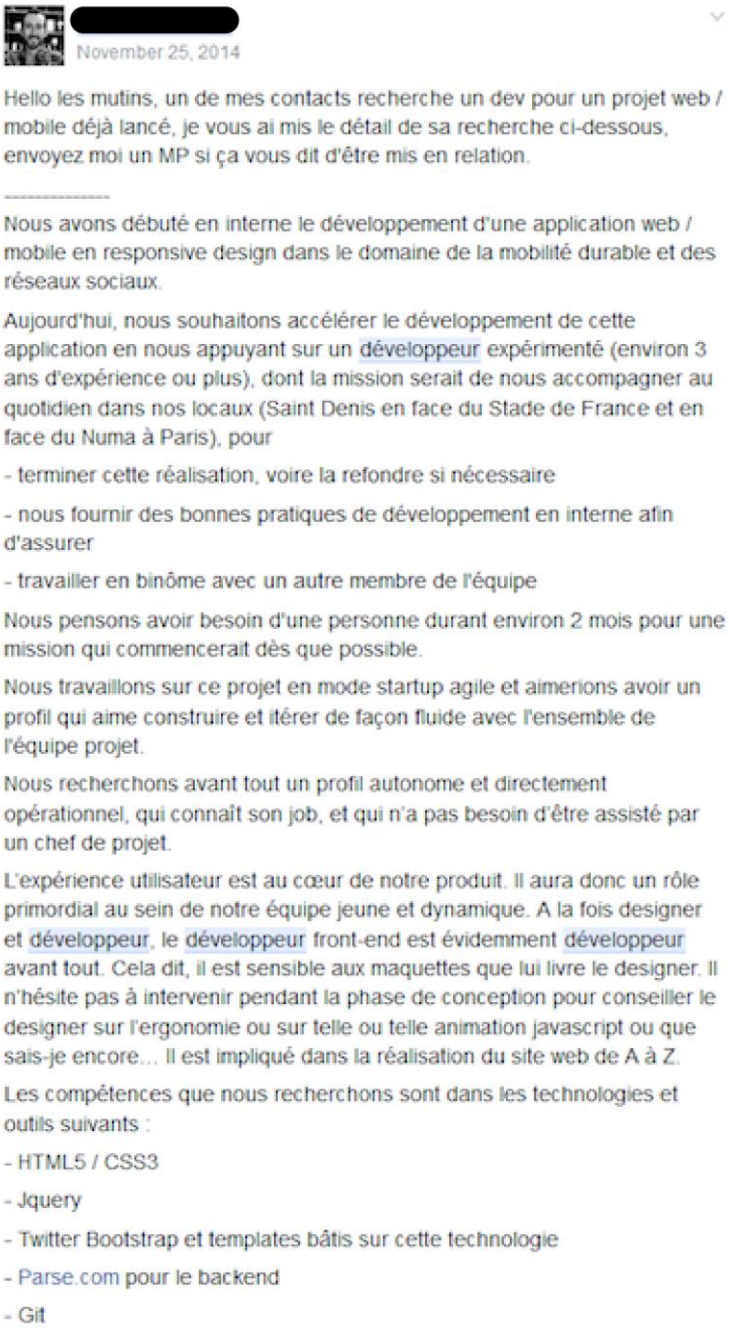
« Maxime : Après y'a toute l'histoire de réseaux, y'a des coworkers qui nous ont filé des contacts, c'était un contact foireux en l'occurrence mais c'était intéressant. On a pu rencontrer des potentiels clients grâce à certains clients aussi.
Question : Y'a pas de contrats qui se sont fait via un client qui a été référé ?
Maxime : Non.
Raphael : Ouais, faudrait en tirer un constat quand même. En 2 ans et demi.
Question : Et vous avez rencontré beaucoup de gens?
Raphael : Grâce à des coworkers… pas énorme. »

Une des différences importantes que l'on peut noter entre Nathan et Léa d'une part et Maxime et Raphael, est que leur clientèle cible n'est pas du même type. L'agence Publimax aide des entreprises de taille moyenne à réaliser leurs campagnes de communication pour le grand public. Ces entreprises ont peu de chances de travailler dans un espace de coworking, qui accueille davantage des travailleurs indépendants ou TPE n'ayant pas le besoin ou les moyens de communiquer vers le grand public. A l'inverse, Nathan et Léa conçoivent des sites web et des documents graphiques, en général pour d'autres entreprises (« BtoB »). Leurs compétences sont indispensables à n'importe quelle petite entreprise qui débute et a besoin de documents pour communiquer en ligne et hors ligne avec sa clientèle. D'autres entreprises présentes à Mutinerie comme Animdraw sont orientées sur le développement d'un produit ou service visant des consommateurs (« BtoC »). Si certains coworkers peuvent devenir des clients à titre

personnel, leur public-cible est beaucoup plus large que les personnes présentes dans l'espace. Elles ne vont pas réaliser de chiffre d'affaires important grâce à l'espace, mais les personnes de l'espace peuvent constituer un relais communicationnel intéressant, sur le modèle des influenceurs que sont certaines personnes actives sur les blogs et les réseaux sociaux du web 2.0.

Figure 18: Post d'une *coworkeuse avec mise en relation par un membre de l'équipe Mutinerie. On peut noter que la personne qui a été taggée est une ancienne coworkeuse qui est retournée travailler depuis son domicile, le prix de l'abonnement étant trop cher pour elle.*

Le groupe Facebook contribue à l'efficacité de la recherche de contacts, car le nombre de personnes touchées (de l'ordre de 150 personnes) est largement supérieur aux quelques personnes à qui un coworker pourrait expliquer son besoin en face-à-face. Ainsi on trouve un nombre non négligeable de propositions de travail (rarement sous forme de contrats salariés), même si celles-ci peuvent prendre la forme de « petits boulots » pas forcément très rémunérateurs. La présence dans le groupe permet aux coworkers absents de garder un lien virtuel avec les coworkers. Pour les coworkers qui viennent irrégulièrement, l'activité en ligne permet de rester à jour des opportunités ou évènements tout en travaillant ailleurs la majorité du temps du fait d'engagements professionnels (travail à plein temps chez un client, déménagement…). Il y a pour eux un réel enjeu à être présent sur le groupe Facebook afin de maintenir un lien avec les coworkers.



[redacted]

November 25, 2014

Hello les mutins, un de mes contacts recherche un dev pour un projet web / mobile déjà lancé, je vous ai mis le détail de sa recherche ci-dessous, envoyez moi un MP si ça vous dit d'être mis en relation.

Nous avons débuté en interne le développement d'une application web / mobile en responsive design dans le domaine de la mobilité durable et des réseaux sociaux.

Aujourd'hui, nous souhaitons accélérer le développement de cette application en nous appuyant sur un développeur expérimenté (environ 3 ans d'expérience ou plus), dont la mission serait de nous accompagner au quotidien dans nos locaux (Saint Denis en face du Stade de France et en face du Numa à Paris), pour

- terminer cette réalisation, voire la refondre si nécessaire

- nous fournir des bonnes pratiques de développement en interne afin d'assurer

- travailler en binôme avec un autre membre de l'équipe

Nous pensons avoir besoin d'une personne durant environ 2 mois pour une mission qui commencerait dès que possible.

Nous travaillons sur ce projet en mode startup agile et aimerions avoir un profil qui aime construire et itérer de façon fluide avec l'ensemble de l'équipe projet.

Nous recherchons avant tout un profil autonome et directement opérationnel, qui connaît son job, et qui n'a pas besoin d'être assisté par un chef de projet.

L'expérience utilisateur est au cœur de notre produit. Il aura donc un rôle primordial au sein de notre équipe jeune et dynamique. A la fois designer et développeur, le développeur front-end est évidemment développeur avant tout. Cela dit, il est sensible aux maquettes que lui livre le designer. Il n'hésite pas à intervenir pendant la phase de conception pour conseiller le designer sur l'ergonomie ou sur telle ou telle animation javascript ou que sais-je encore… Il est impliqué dans la réalisation du site web de A à Z.

Les compétences que nous recherchons sont dans les technologies et outils suivants :

- HTML5 / CSS3

- Jquery

- Twitter Bootstrap et templates bâtis sur cette technologie

- Parse.com pour le backend

- Git

Figure 19 : Proposition d'emploi pour un développeur web et mobile, avec description du projet dans ses grandes lignes

Les anciens coworkers qui ne viennent plus du tout dans l'espace peuvent aussi être une source d'opportunités professionnelles importantes, soit parce qu'ils avaient déjà un réseau important, ou parce que leur nouveau travail donne accès à des contacts ayant des besoin de compétences spécialisées. Cela permet de garder un lien avec des collaborateurs et amis à l'échelle de carrières souvent fragmentées. Clément est un des coworkers « alumni » les plus actifs sur le groupe, et contribue régulièrement en proposant des projets, principalement de développement pour des sociétés de son réseau. Il fait bénéficier l'ensemble des coworkers de ces offres, dans

une démarche qui entretient les liens sociaux dans l'espace de coworking. L'équipe Mutinerie joue un rôle fondamental dans la mise en relation, car ce sont souvent les plus rapides à proposer des contacts, du fait de leur bonne connaissance de l'ensemble des coworkers actuels et passés. Ils interpellent les coworkers pertinents selon la demande qui est faite dans le post, évitant ainsi aux coworkers de devoir maintenir une vigilance sur le groupe. Dans l'hypothèse où la demande n'aurait pas trouvé de contact adéquat au sein du groupe, les coworkers peuvent aussi suggérer d'autres personnes dans leurs propres réseaux, souvent avec des adresses mail.

2.2.2. Entretenir des liens marchands

Dans le cas des participations indirectes, plusieurs facteurs peuvent expliquer le fait de partager ses contacts de façon apparemment gratuite. On retrouve tout d'abord une possibilité de réciprocité qui prend ici la forme d'un retour d'information quand un autre coworker donnera à son tour un contact au donneur. Au-delà de la réciprocité, la participation indirecte peut également avoir des conséquences marchandes. Ceci peut prendre la forme d'une commission reversée, mais on peut également avoir une situation où le don d'information permet la valorisation d'un lien marchand préexistant. Le cas de Lucas permet d'illustrer cette situation. Lucas est coach entrepreneurial de Clara qui cherche à monter une activité de vente en ligne, et a par ailleurs écrit un roman en anglais.

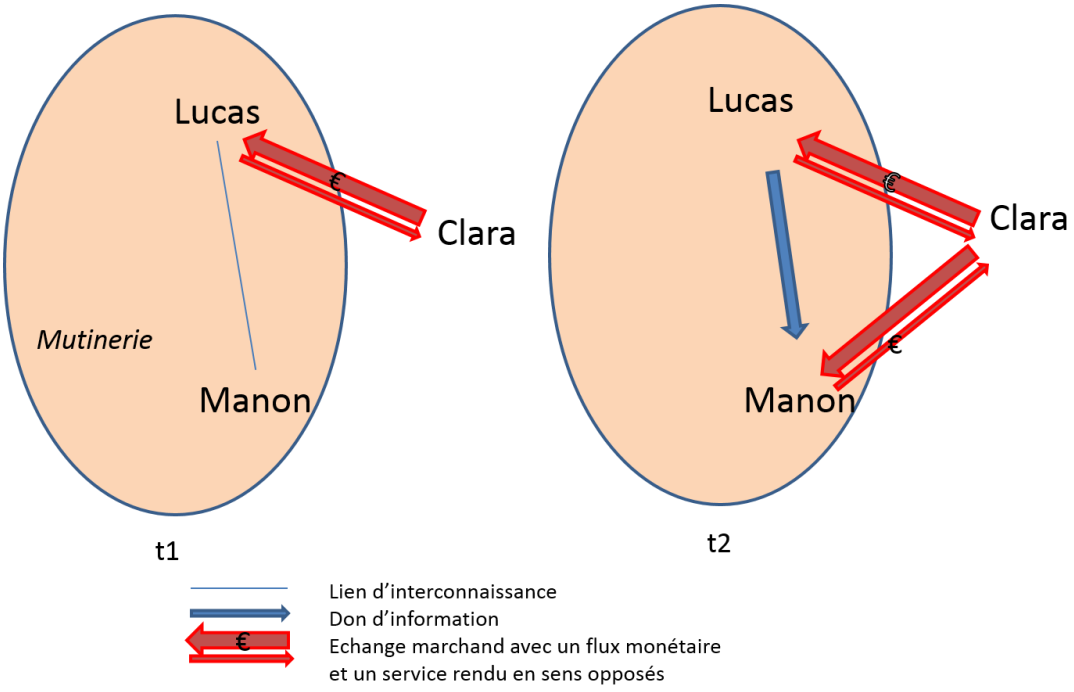


Figure 20: Le renforcement d'une relation marchande par une participation indirecte

Lucas permet la rencontre de Manon et Clara, comme l'explique Manon dans cet extrait d'entretien :

> *« Elle a écrit son bouquin en anglais alors qu'elle est francophone... maintenant elle m'a expliqué qu'elle se sentait pas de le traduire elle-même, qu'elle était pas assez à l'aise avec le français pour écrire directement. Elle rentre en France là, ça fait partie des projets... je crois qu'elle a contacté Lucas pour complètement autre chose, je crois qu'elle veut faire son business en ligne ou un truc comme ça et qu'il lui a posé pleins de questions sur sa vie son expérience, qu'elle a du glisser qu'elle a écrit un bouquin, qu'il lui a fait oh ben attends on va le traduire! »* (entretien C04)

Lucas profite de ses liens existant au sein de l'espace, où il y a de nombreux traducteurs. Il fait une sélection en fonction de la langue requise et des compétences spécifiques de chacun (traduction technique, littéraire, commerciale etc) et choisir Manon qui pourrait traduire son roman de l'anglais. Lucas fait un don à Manon en lui fournissant cette opportunité de projet avec Clara qui pourra se conclure par un échange marchand. Même si Clara ne rémunère pas Lucas spécifiquement pour cette mise en relation, la relation marchande préexistant entre Lucas et Clara s'en trouve renforcée, et est susceptible de continuer dans la durée. On peut en effet considérer que Lucas fait aussi un don à Clara en réalisant un travail gratuit de filtrage des traducteurs disponibles, permettant à B d'éviter des coûts de recherche et de sélection. On peut rapprocher ce type de don du « cadeau en marketing » (Winnepenninckx et Kieser'lBaz 2012) que l'on retrouve communément de la part des entreprises cherchant à fidéliser les consommateurs. Lucas fait un « geste commercial », mais apparait aussi aux yeux de Clara comme un coach ayant du réseau, susceptible d'amener à Clara des contacts pour ses futurs projets. Il bénéficie à cet effet de l' « *effet vitrine* » d'être dans l'espace, qui lui permet de montrer à ses clients qu'il a accès à une multitude de compétences dans l'espace de coworking auxquelles il peut faire appel selon leurs besoins.

2.3.Des échanges hors de la sphère marchande

L'espace peut sembler décevant pour certains coworkers qui n'y trouveront pas toujours les échanges marchands espérés pour augmenter leur activité économique, tandis que d'autres bénéficient davantage des effets de réseau générés par l'espace de coworking. Ceci ne pousse

cependant pas les coworkers à quitter l'espace, du fait d'autres bénéfices qu'ils peuvent tirer de leur présence. Le type de collaboration le plus répandu au sein de l'espace reste la participation directe qui implique d'offrir des services entre coworkers. Ceux-ci prennent la forme de conseils de la part d'autres personnes plus expérimentées ou dotées de compétences spécialisées qui pourraient être valorisées de façon coûteuse si l'échange avait lieu dans un cadre marchand, en sollicitant des consultants.

On observe premièrement des liens que l'on peut qualifier d'« homophiles » (McPherson, Smith-Lovin, et Cook 2001) entre des personnes qui ont un profil similaire (la plupart des métiers sont représentés plusieurs fois à Mutinerie). Maxime et Raphael échangent beaucoup avec Philippe qui fait aussi de la communication mais se spécialise dans la communication entre entreprises du domaine des énergies renouvelables. Ils ne sont pas en concurrence mais sont confrontés aux mêmes problématiques en termes de gestion, de prospection de clients, de défauts de paiement. La question de la prospection revient de façon régulière dans les discussions au déjeuner, pour des travailleurs qui sont souvent indépendants depuis peu, et ne connaissent pas toujours les bonnes façons de « *courir après les contrats* ». L'un d'eux explique ainsi : *«Il faut savoir se vendre, il y en a ils ont ce côté commercial mais moi je trouve ça dur !* ». Cette démarche commerciale en tant qu'entrepreneur de soi (Gill 2010; Neff, Wissinger, et Zukin 2005) nécessite d'acquérir un certain savoir-faire, et constitue un effort constant pour des coworkers dans la recherche de nouveaux clients. Grâce aux liens « homophiles » créés, les coworkers bénéficient de l'accès à des compétences proches des leurs dans l'espace, dans un processus qui a pu être décrit comme des « *apprentissages par co-construction avec les pairs »* (Fabbri et Charue-Duboc 2013) qui s'appuient sur la comparabilité et la complémentarité des projets. L'espace de coworking permet le partage d'expérience et joue un rôle d'intermédiaire pour combler le *« milieu manquant »* (« missing middle » pour Grugulis et Stoyanova 2011), décrit dans certains marchés de travailleurs indépendants, où l'organisation par projets rend le passage d'un profil inexpérimenté à un profil expérimenté plus difficile. Des questionnements spécifiques à chaque métier émergent aussi : entre deux graphistes souhaitant un regard spécialisé sur le contenu créatif de leur production ; entre les membres de Developnet qui doivent débugger un programme. Developnet a un modèle de formation par les pairs qui est très utile pour résoudre les problèmes de programmation, laquelle fait souvent intervenir *« des procédures artisanales et peu codifiées »* (Foray et Zimmermann 2001) où le partage de connaissances tacites ne peut se faire que par des échanges directs entre individus. Le fait de

travailler dans un même espace est propice à ce type d'échanges quotidiens qui demandent un faible investissement temporel mais une réactivité de la part des coworkers.

La deuxième forme d'échanges observés peut être qualifiée d'« hétérophile » dans la mesure où elle implique d'aller chercher les compétences de personnes qui travaillent dans un domaine complètement différent du sien. L'espace de coworking permet alors la rencontre d'une diversité de profils, qui auraient été plus difficilement accessibles par les réseaux personnels de chacun, voire dont on ne soupçonnait pas l'existence. Lucie (traductrice, 35 ans) souhaite se spécialiser dans la traduction autour du développement durable, après avoir traduit sur des sujets liés à Internet et l'économie numérique. Elle pourra tirer profit de la présence d'une variété de professionnels travaillant dans ce domaine, chacun ayant sa spécialité. Philippe a par exemple une expérience de la communication autour des énergies renouvelables, tandis que l'on trouve parmi les coworkers un lobbyiste associatif à la Commission Européenne et un ingénieur travaillant pour le secteur caritatif international, sur des questions liées au développement durable. Ceci permet d'échanger quotidiennement et d'avoir accès à des informations utiles dans la perspective d'une spécialisation future. Elle espère ainsi arrêter de faire des projets de traduction pour des fonds d'investissement, qu'elle considère comme des « *boulots alimentaires* », du fait de ses convictions éthiques qui vont à l'encontre des positionnements de ses clients. Elle a commencé à travailler pour des associations, mais ces projets se font souvent de façon quasi bénévole au vu du tarif journée très bas qu'elle leur accorde. Elle espère se re-spécialiser progressivement et pouvoir mieux choisir ses clients sur des projets en accord avec ses valeurs, tout en réussissant à se faire payer correctement.

Dans le cas de Publimax, l'accès à une variété d'expertises au sein de l'espace les aide à formuler des formats de projets publicitaires qu'ils peuvent ensuite proposer à leurs clients.

> Maxime : Je sais pas si t'as connu Gilles de Gnuside. Gilles et Raoul en fait c'était des mecs assez intéressants, ils étaient vraiment dans la technique mais vraiment de pointe, des développeurs, en même temps ils étaient techniciens, des connaissances en électronique et tout. Et c'était assez intéressant ces mecs là parce que en com' on est à la recherche aussi d'innovation et tout. A l'époque où ils étaient là c'était intéressant de pouvoir discuter facilement avec eux, sur des projets, sur des problématiques, de dire est-ce qu'on pourrait faire ça et tout. […]

> Raphael : Assez facilement, tu vas voir la personne, tu lui disais est-ce que t'aurais 5 min en fin d'après-midi, tu le vois c'est super bien quoi.

Du fait de leur expérience dans des agences et de leurs réseaux universitaires, Raphael et Maxime connaissaient déjà un certain nombre de développeurs, qui sont souvent sollicités sur la partie web et application mobile d'une campagne de communication. Ils ont cependant rencontré à Mutinerie des personnes qui avaient des compétences plus spécifiques, ce qui leur a permis de proposer des nouveaux services de communication à leurs clients, en créant par exemple des objets physiques qui pouvaient être envoyés aux annonceurs sous la forme de prototypes. Sur certaines demandes ouvertes, ils en appellent souvent à l'ensemble des coworkers à travers le groupe Facebook, pour demander par exemple des coûts indicatifs pour des travaux de traduction, ou des renseignements sur la forme des boites aux lettres de chacun en vue d'une campagne de communication par courrier.

Le groupe Facebook permet également de faire appel au travail des coworkers en tant que consommateurs plus que de professionnels. Raphael et Maxime s'en sont servis lors de la mise en place d'un de leurs premiers « adgames », jeux publicitaires servant de produit dérivé, souvent destinés à des enfants. Le post concernant le jeu « Hubert & Takako » est un de ceux qui a récolté le plus de likes (17) pendant les mois d'avril et mai 2015, et surtout 78 commentaires indiquant les difficultés et scores de chacun. Ceci indique que plus de la moitié du groupe a eu un rôle actif dans ce post, et que ce ne sont pas seulement les coworkers réguliers de Mutinerie qui ont participé au jeu mais aussi des coworkers « alumni » qui gardent un œil sur l'activité du groupe. Il s'agit d'un post à caractère professionnel, mais de par son côté ludique, il comporte une forte dimension de divertissement pour le collectif. Il permet à certains coworkers de faire une pause dans leur travail, tout en sachant que ce divertissement sera utile au travail d'un autre coworker. Raphael et Maxime accèdent eux à un groupe de beta-testeurs[95] qui peuvent fournir des retours afin d'améliorer le produit publicitaire qu'ils proposent à leur client. Il serait possible de passer par des sociétés spécialisées de marketing afin d'avoir des retours d'une population cible (ici des enfants de 8 à 12 ans). Cependant, pour un petit projet comme celui-ci, le cercle social élargi que constitue Mutinerie peut suffire, avec un bouche-à-

[95] Ces utilisateurs-pilote sont beaucoup mobilisés par des entreprises technologiques pour essayer voire co-construire certains produits et services numériques, via la médiation de « plateformes de co-innovation » dont le fonctionnent est analysé dans le travail de thèse d'Emile Gayoso (2015a)

oreille qui ne manquera pas d'accompagner une telle demande pour toucher les proches des coworkers.

De plus, ce jeu occupera beaucoup les discussions dans les quelques jours qui suivent sa publication, confirmant le statut de Facebook comme media permettant de créer des échanges sociaux entre coworkers au quotidien. Chacun ira ainsi de sa petite histoire sur son neveu ou petit cousin qui a réussi le jeu avec brio. Le rappel « on est sur la table de ping pong » montre que le groupe Facebook vient toujours en soutien d'une vie sociale qui se passe avant tout dans l'espace physique, et qui se conclura par un apéritif ponctué d'échanges de vive voix. L'espace de coworking permet aux coworkers d'accéder à une aide ponctuelle et rapide qui serait plus difficile s'ils n'étaient pas physiquement dans le même espace. Les coworkers semblent jouer le rôle de « collègues de facto » sur lesquels s'appuyer en cas de difficultés, avec une amélioration de la quantité et de la diversité des liens d'un coworker. Ce type de participations directes apparaît sans une organisation hiérarchisée ou un employeur commun qui permettrait de préciser les cadres de l'échange, comme le décrit Norbert Alter dans son analyse du don en entreprise (Alter 2010).

[redacted]
April 14, 2015

Ça ne vous dirait pas d'incarner une mouche armée d'un mégaphone et d'aider un cochon citadin à faire du vélo ?

En fait on a besoin de vous pour nous aider à équilibrer un mini-jeu web pour Hubert & Takako, le nouveau dessin animé de Xilam. C'est la société de prod qui a notamment fait Oggy et les Cafards, les ZinZins de l'espace, les Dalton...

Le jeu s'adresse au 8-12 ans, donc si vous avez aussi la possibilité de faire tester le jeu à vos enfants ou nièces, c'est cool. Faut qu'on fasse des gosses mais on traine des pieds pour l'instant.

En gros voilà les retours dont on a besoin :
- Le niveau de difficulté selon votre profil : une note sur 5
- Le moment où vous perdez le plus ? (pendant l'équilibre, pendant uen rafale de vent, pendant un obstacle(ours, fillette en trottinette, Jenifer dans sa bulle, etc)
- Combien de partie il vous a fallu pour bien comprendre ce que vous aviez à faire dans le jeu ?
- Votre plus haut score ? (ça nous dira la durée de votre meilleurs partie)

Voici l'adresse de la beta (ça reste dans le groupe, ne le partagez pas trop en public) : http://flaq-lab.com/Xilam/Beta1_2/

Et n'hésitez pas à nous faire part de toutes vos remarques.
Au fait nous c'est [redacted] on est sur la table de ping pong.

On payera notre coup pour chaque réponse !
Merci !

Figure 21 : Capture d'un post sur le groupe Facebook de Mutinerie concernant un jeu proposé par Publimax, à tester par les coworkers

3. Des modèles d'organisation du travail en réseau

L'exemple de Developnet, réseau de développeurs indépendants travaillant au sein de l'espace, est à la fois représentatif de ce que permet un espace de coworking, mais aussi spécifique du fait de son fonctionnement réticulaire. Les développeurs du réseau bénéficient des opportunités d'échanges décrites précédemment, mais ils forment un collectif de travail flexible œuvrant sur des projets communs, ce qui leur donne davantage de raisons de collaborer régulièrement. Contrairement aux autres coworkers qui ont pour la plupart leurs propres clients et leurs propres projets sur lesquels ils sollicitent parfois une aide extérieure, la raison d'être du réseau est de pouvoir partager des projets au sein de Developnet. Leur présence à Mutinerie rencontre cependant des difficultés liées à la coordination d'un grand groupe au sein d'un espace de travail principalement dédié au travail individuel. Michel Lallement (2015) décrit, dans les *hackerspaces*, la formation de petits mondes où l'on peut être « libres ensemble », ce qu'il interprète comme la montée en puissance d'une société d'individus pouvant former temporairement et avec des engagements limités des collectifs de travail. Ici l'instauration d'un réseau de travailleurs qui a vocation à se stabiliser pour devenir de moins en moins temporaire rencontre des difficultés de fonctionnement au sein d'un espace de coworking.

3.1. Les avantages de l'organisation en réseau

Developnet rassemble une dizaine de développeurs indépendants, réseau avec lequel ils se présentent et prennent en charge des contrats vis-à-vis de clients externes. L'objectif est alors d'avoir une structure non hiérarchisée[96] rassemblant des indépendants qui refacturent à Developnet leurs prestations individuelles. La possibilité de travailler en équipes de projet permet de solliciter un nombre variable de collaborateurs selon les besoins de chaque projet et les compétences de chacun, avec la liberté d'accepter ou non les projets.

Les participations directes sont très répandues au sein de Developnet sous la forme de services offerts entre développeurs, qui requièrent un investissement temporel variable selon les tâches :

[96] Ceci présente un enjeu juridique important, et a fait l'objet de discussions poussées avec leur avocat lors de la création de la SAS Developnet. Il était nécessaire pour eux de s'assurer que les contrats commerciaux qui s'établissaient avec chacun des membres de la structure ne puissent pas être requalifiés en contrat de travail, du fait de la mise en évidence de liens de subordination entre travailleurs (qu'ils semblent considérer de bonne foi comme non existants).

« Heu alors y'a 2 choses. Entre nous on partage le savoir au maximum donc on a un répertoire sur Googledrive sur lequel dès que t'apprends un truc tu te dis 'Ahhaaa ça je suis sûr que ça va pouvoir mettre tout le monde bien, ça je suis content de l'avoir appris ça va servir à tout le monde'. Ben ça fait partie des espèces de trucs qu'il faut mettre dans le manifeste, c'est si t'apprends un truc, tu le partages avec les membres du réseau. Ça, ça se fait en permanence, tout le monde partage ce qu'il apprend de centré sur l'informatique et pertinent. Et après quand on encadre un petit jeune, sur la relecture de son truc on lui dit ben là ce que t'as fait c'est pas bon. C'est sur le tas quoi. Y'a une partie très théorique ben tiens j'ai appris ce truc et après une partie bien plus axée sur ce qu'il a produit. » (entretien C03)

Le conseil va d'une forme générique d'échange de bonnes pratiques à une relecture précise du travail d'un pair donnant lieu à des recommandations, souvent guidées par le fait que le relecteur est également dans le projet. Les coworkers font à ce titre un usage intensif des outils collaboratifs informatiques qui se sont diffusés dans l'économie numérique, en particulier Googledrive, Dropbox, Trello ou Slack[97], permettant une coordination efficace des contributions de chacun et une communication ciblée. La rémunération de chacun est déterminée en début de projet selon les responsabilités respectives des travailleurs. Les services rendus entre les participants à un projet se font ensuite avec l'objectif principal de compléter le projet de façon rapide et satisfaisante pour le client. Le manifeste de Developnet explicite ce partage des responsabilités dans les projets : *« Nous ne laissons pas une collaboration décevoir un client. Nous sommes collectivement responsables du succès des projets. L'enthousiasme de nos clients est la clé de voûte qui assure la pérennité du réseau. »*[98]

Les travailleurs impliqués se placent dans une dynamique collective d'équipe, où don et contredon raffermissent des liens de travail entre eux. Ces services offerts se font dans une logique horizontale où des « développeurs junior » (1 à 3 années d'expérience) s'aident sur

[97] Googledrive et Dropbox sont des dispositifs de stockage de fichiers en ligne (dans le « cloud ») avec un accès par différents utilisateurs pouvant être réglé au cas par cas. Ils permettent également le travail en simultané sur certains documents type (texte, tableur) avec un suivi des modifications de chacun. Slack est un dispositif de communication interne à un groupe fonctionnant sur le modèle de la messagerie instantanée via des canaux de communication dédiés. Ceux-ci peuvent être publics ou privés au sein du groupe, avec la possibilité d'être notifiés pour les canaux les plus pertinents à l'activité de chacun (canal « design », canal « marketing » par exemple), évitant les écueils d'une boulimie informationnelle via email.
Trello est un outil de gestion de projet en ligne, avec une organisation visuelle en planches de tâches.

[98] Cette citation correspond à un des 8 principes du manifeste de Developnet. Il est disponible en ligne mais le lien n'est pas fourni afin de préserver l'anonymat des sociétés et personnes impliquées.

leurs projets respectifs, et dans des logiques verticales où un développeur plus expérimenté comme Nathan aide un « développeur junior »[99]. Ceci ne remettra pas en cause l'attribution des rémunérations décidée en début de projet, même si cela donne lieu à une réécriture totale du programme par le développeur plus expérimenté. Le service offert est de taille (l'un fait le travail à la place de l'autre), mais est nécessaire dans la mesure où c'est la réputation de l'équipe dans son ensemble qui est en jeu. La transaction économique faite avec le client est socialement encastrée, et l'échec d'un projet peut donner lieu à des connexions perdues aboutissent à une diminution de la taille du réseau professionnel. Au vu du déficit sur le marché du travail des développeurs, il n'y a pas de perception des autres membres du réseau comme des concurrents indépendants potentiels. Au contraire, Developnet espère pouvoir remporter des projets plus importants et mieux rémunérés en constituant un réseau stable de collaborateurs compétents.

Les arrangements qui sont faits entre travailleurs indépendants se négocient au cas par cas, et peuvent mêler différentes formes de collaborations, faisant ou non l'objet d'une rémunération selon les projets. Avant de créer Developnet, Nathan avait pu lui aussi bénéficier des connaissances et de la confiance d'un autre coworker.

> *« David quand il était là, parce qu'il en sait beaucoup plus que moi en informatique, [...] en fait on bossait ensemble, le deal c'était il me paye pas cher mais il m'apprend pleins de trucs. J'avais 'questions infinies'. »* (entretien C03)

Si on décompose schématiquement la relation en deux parties, on peut y voir la conjonction d'une co-traitance directe et d'une forme de troc. La première consiste en une coopération directe, payée à sa juste valeur pour le travail de Nathan. Dans la deuxième partie, une partie du travail de Nathan n'est pas payée (car il est mal payé par rapport à sa valeur sur le marché), et il fournit un travail à David. David lui donne cependant en retour des conseils sur son activité. Nathan a ainsi négocié une forme de contrat d'apprentissage, qu'il prend à sa propre charge en acceptant une rémunération faible, tout en gardant son statut de travailleur indépendant.

Les membres de Developnet sollicitent également d'autres coworkers, l'espace de coworking constituant un « macro-réseau » dans lequel ils peuvent venir puiser des compétences plus variées que le « micro-réseau » Developnet uniquement structuré autour de développeurs.

[99] Si le fait que Nathan soit considéré comme un développeur expérimenté peut surprendre du fait de son jeune âge, ceci est dû à la structuration actuelle de la filière du développement web, où beaucoup d'autodidactes abondent vers un secteur en manque de main d'œuvre. Le fait d'avoir été un minimum formé et d'avoir une expérience de projets concrets permet directement d'être positionné parmi les meilleures offres dans une mise en concurrence.

L'objectif est alors de combiner des compétences pour proposer une offre plus complète à un client issu des réseaux d'un des coworkers.

> *« Pour Charles lui il est expert en référencement. Il a fait des recommandations en référencement qui impliquait du dév [développement] à une cliente à lui, et nous on s'est chargés d'implémenter. […] Avec Raphael et Maxime eux ils faisaient la partie design et nous on faisait le dév. […] On a fait un petit site que je dois livrer aujourd'hui d'ailleurs. Un petit site sur Wordpress, eux ils ont fait le design et nous on a codé. Pour une entreprise qui fait des visites pour enfants, au musée ou au Parc Astérix... »* (entretien C03, soulignage personnel)

Le référencement web permet à des entreprises de faire apparaître leur site internet en bonne place dans les moteurs de recherche, et constitue un outil très important pour les petites entreprises dont le marketing se fait exclusivement en ligne. Il est nécessaire d'avoir des compétences en développement sur des langages informatiques spécifiques, afin d'obtenir un site internet adapté aux besoins de référencement[100]. Dans le cas de la campagne réalisée par l'agence Publimax, il s'agit pour Developnet d'articuler une stratégie de communication en construisant un site internet conçu par Raphael et Maxime pour leur client. Ces collaborations prennent souvent la forme d'une sous-traitance de la part du coworker à l'origine du projet client, mais on peut également voir des contrats signés en tant que co-traitants sur des collaborations répétées.

3.2.La coordination d'un groupe dans un espace de coworking

Un réseau de travailleurs comme Developnet travaillant beaucoup en interaction rencontre cependant des difficultés de coordination quand sa taille croissante vient déranger la structuration collective de l'espace de coworking dans son ensemble. Comme l'explique Nathan au moment de la première phase de croissance du réseau :

[100] Ce classement dans les recherches est déterminé par la façon dont le site internet est construit, et en particulier les liens hypertextes qu'il entretient avec d'autres sites internet. Celui-ci doit être capable de répondre de façon adéquate aux algorithmes utilisés par les moteurs de recherche, sans pour autant enfreindre les règles définies dans le marché du référencement (Cardon 2017).

*« On va pas pouvoir quand on sera 15, on passera a quelque chose comme 4000 balles, y'a une somme à partir de laquelle ça devient juste absurde. Tu te dis là les mecs il suffirait qu'on fasse pot commun et limite on pourrait ouvrir notre propre espace. Y'a forcément un stade au-delà duquel ça deviendrait vraiment absurde. […] Si la question c'est est-ce qu'on pourrait voler de nos propres ailes avec le réseau existant, j'en sais rien. Je trouverais ça toujours dommage dans tous les cas de se couper du réseau de 'Mut'. […] Après voilà il faut juste qu'on trouve des termes qui fassent sens, en termes d'espaces, parce que peut-être que si on devient trop nombreux on va être dérangeants ici. On va être bruyants, on va occuper une partie significative de l'espace, je sais pas, c'est pas encore des questions qu'on a vraiment ouvertes, mais peut-être que c'est pas ce que Mutinerie veut. » (*entretien C03, soulignage personnel)

Si le prix élevé payé pour les abonnements peut théoriquement être compensé par le nombre élevé de contrats obtenus grâce à Mutinerie, les contraintes de l'espace deviennent un problème. A la suite de cet entretien, j'ai pu remarquer qu'au fur et à mesure de l'augmentation de la taille du réseau Developnet, les développeurs ne pouvaient plus se contenter de travailler silencieusement les uns à côté des autres dans l'espace de travail de Mutinerie. Ils ont été amenés à occuper une table entière dans le café, ce qui y créait une animation importante du fait des interactions répétées d'un grand groupe. D'autres coworkers qui souhaitaient faire des rendez-vous informels à 2 ou 3 ont pu être dérangés par cet excès de bruit, même s'il entre dans les usages normaux de l'espace café. L'extrait suivant décrit un des épisodes observés.

Mercredi 20 Janvier 2016
Alors que je m'apprête à déjeuner à 13h, je vois cinq des développeurs de Developnet installés devant leurs ordinateurs sur la table proche du comptoir. La table d'à côté est occupée par les autres coworkers qui sont un peu serrés autour de leurs assiettes. Alors que d'autres coworkers arrivent pour le déjeuner, les deux fondateurs Jean et Jules finissent par demander aux développeurs d'aller s'installer ailleurs, car ils prennent trop de place. Ces derniers s'excusent et commencent à ranger leurs affaires. On leur précise « Essayez de ne pas vous installer ici pendant le déjeuner quand même ». Les coworkers venus pour déjeuner se répartissent ensuite sur les deux tables avec leurs repas. Les développeurs s'installeront de nouveau dans la salle café en cours d'après-midi, comme la plupart des jours où ils sont nombreux à venir travailler à Mutinerie.

On peut remarquer un manque d'attention des développeurs concentrés sur leur travail, qui n'ont pas remarqué que d'autres coworkers avaient besoin des tables, étant concentrés sur leur travail de programmation qui peut devenir très prenant. Ils s'inscrivent également dans des

temps sociaux différents, travaillant souvent pendant l'heure du déjeuner après avoir englouti un sandwich en fin de matinée en arrivant. En ne participant pas au déjeuner, mais en préférant rester à travailler entre membres de Developnet, ils peuvent être plus efficaces pour finir leurs projets en cours, mais ils s'excluent d'un des temps sociaux les plus structurants de la vie à Mutinerie. La passion du code peut également leur faire oublier certains codes sociaux et rappelle certaines tendances au surtravail notées par Michel Lallement chez les *hackers* californiens (Lallement 2015)

Ces expériences se sont déjà produites avec d'autres collectifs de travail dans l'espace, qui ont été amenés tôt ou tard à quitter l'espace de coworking. On peut citer l'exemple d'un réseau de travailleurs de l'économie sociale et solidaire, que je nommerai Socialnet, initialement fondé à Mutinerie peu après l'ouverture de l'espace. Exerçant une activité de consultants spécialisés, les membres de Socialnet étaient réunis en association, avec l'objectif d'organiser des évènements autour de l'économie sociale et solidaire, en s'appuyant sur un réseau important de bénévoles.

Leurs pratiques au quotidien se rapprochaient beaucoup de celles de Developnet, avec l'utilisation de l'espace café ou des salles de réunion pour y faire des réunions informelles. Le besoin de se structurer en tant que micro-réseau limitait pour eux le besoin d'interactions avec les autres coworkers de l'espace. Il m'est d'ailleurs apparu au détour de plusieurs conversations que les membres de Socialnet étaient peu appréciés des coworkers réguliers de Mutinerie. Ils avaient tendance à occuper une des tables pour partager leurs déjeuners, et excluaient de fait les autres coworkers du fait de leur nombre qui pouvait atteindre jusqu'à 15 personnes certains jours d'activité intense (la plupart des membres de Socialnet ne venant pas de façon régulière dans l'espace). Ils ont finalement déménagé dans un autre espace de coworking au bout de 3 ans, ce qui a donné lieu à une certaine libération de la parole des coworkers de Mutinerie.

Mercredi 15 juillet 2015

Au déjeuner, la conversation autour des photos des coworkers présents sur le mur embraye sur le fait que les membres de Socialnet y figurent encore. Tout le monde semble content qu'ils soient partis, je ne m'étais pas rendu compte a quel point ils étaient peu appréciés avant. Pour Elisabeth, « Il faut que tu fasses partie de leur micro-communauté pour qu'ils s'intéressent à toi », *tandis que Philippe explique à propos de leur activité professionnelle* «Ils savent bien présenter, sont efficaces à l'oral mais c'est une performance ! ».

Deux d'entre eux sont critiqués pour ne jamais adresser la parole à personne et pour un manque général de politesse dans les interactions quotidiennes des membres, en faisant mine de ne pas connaître certains coworkers alors qu'ils se côtoient parfois depuis l'ouverture de

Mutinerie en 2012. On leur reproche également leur occupation de la meilleure table de Mutinerie au déjeuner, pour y faire des réunions pendant près d'un an. Certains s'avancent même à les accuser de systématiquement laisser de la vaisselle sale derrière eux, ce qui n'est pas pour faciliter la bonne entente entre coworkers…

Si le tableau dépeint peut sembler sévère pour les travailleurs de Socialnet, un détour par La Cantine, premier espace de coworking parisien, fait état de difficultés similaires avec une des premières entreprises hébergées dans l'espace. Une ancienne employée de la Cantine raconte des rapports conflictuels entre les gestionnaires de l'espace et les employés d'une société que j'appellerai Netplus :

> *« Chaque chose a été décidée au fur et à mesure au moment où on rencontrait des problèmes. Et dès le début [Netplus] est restée pendant un an et demi. Y'a des moments ils disaient même plus bonjour aux permanents de la Cantine, ou alors ils se permettaient de faire des choses un peu comme s'ils étaient chez eux, et de laisser le bordel aux autres pour qu'ils nettoient. Il y avait des postures un peu bizarres, donc quand ils sont partis de là, c'est à partir de là où les gens ils ont dit […] 'ce serait bien qu'on mette des limites de temps.' »* (entretien A20, soulignage personnel)

Ces récurrences d'événements laissent penser que ce n'est pas seulement le comportement en soi des membres de Socialnet ou de Netplus qui dérange, mais que leur organisation va à l'encontre des valeurs et des liens ouverts créés au sein de l'espace de coworking, dans lesquels la gestion des collectifs est difficile sur le long terme. L'espace de coworking est alors davantage une ressource matérielle pour Socialnet, qui permet d'avoir accès à un bureau et des espaces de rencontre, en limitant au maximum les échanges avec d'autres coworkers. Le déménagement de Socialnet dans un nouvel espace de coworking s'est accompagné du choix de prendre un grand bureau séparé du reste de l'espace pour l'équipe de Socialnet, ce qui confirme un rapport instrumental à l'espace. Les interactions au sein de l'équipe sont privilégiées aux interactions avec les coworkers, quitte à se couper d'une partie de la vie sociale de l'espace. Le travail se fait davantage en vase clos, et le peu d'interactions extérieures les rapproche du fonctionnement d'une TPE. L'espace de travail continue cependant à constituer une ressource symbolique utilisable dans le cadre de leur activité professionnelle, et ce n'est pas par hasard que Socialnet a choisi de nouveau un espace de coworking plutôt qu'un bureau isolé ou un appartement réaménagé pour localiser son activité. J'ai ainsi pu assister à un événement organisé avec la SNCF sur des thèmes liés à l'économie collaborative, où l'ensemble du deuxième espace de coworking était utilisé. La présence des locaux de Socialnet dans un

lieu de l'économie collaborative est source de crédibilité vis-à-vis d'une grande entreprise, et permet aux deux partenaires d'afficher au public invité lors de cet événement de « co-construction » un cadre plus original que ne le serait une salle de réunion dans un immeuble de bureaux.

Conclusion

J'ai montré dans ce chapitre que les espaces de coworking voient des travailleurs indépendants collaborer selon un continuum de pratiques entre le don et la contractualisation marchande. De façon similaire à ce qui a pu être observé dans les *hackerspaces* américains (Lallement 2015), on observe un mélange entre intérêts individuels et collectifs, entre des pratiques désintéressées et une valorisation marchande du travail effectué. Les coworkers viennent avant tout chercher des liens sociaux dans leur espace de travail. Certains de ces liens seront valorisés sous la forme d'échanges marchands ou de recommandations dans des nouveaux réseaux. L'apport principal de l'espace de coworking est qu'il permet des échanges non marchands en créant une confiance et des liens proches entre coworkers, offrant une réponse à certains besoins de travailleurs isolés et individualisés. Dans son travail sur le logiciel libre, Marie Coris appréhende le terme de communauté en tant que « *réseau social du don renvoyant au troisième pôle de l'activité économique, à côté des deux autres sphères, publique et marchande.* » (Coris 2007) Il prend ici aussi tout son sens dans une forme de réseau social élargi auquel les coworkers peuvent faire appel dans l'espace, sans pour autant devoir situer leurs relations dans la sphère marchande.

La construction de règles de collaboration à Mutinerie se fait au fil de l'eau, le cadre spatial partagé permettant de faciliter les relations. Le travail en commun s'y fait par choix, les travailleurs s'appuyant sur leurs liens personnels dans l'espace pour faire advenir leurs projets. Certaines formes d'organisation en réseau se prêtent plus spécifiquement à bénéficier des échanges marchands dans l'espace, mais trouvent leurs limites quand la taille du collectif devient trop importante. Si le potentiel de liens sociaux et d'échanges marchands constitue une partie de la valeur du coworking, le départ de groupes de coworkers organisés en réseau force les gestionnaires à créer continuellement une demande pour leur espace. C'est cet ensemble de techniques marketing que j'analyserai dans le chapitre suivant, qui élargit l'analyse à d'autres espaces pour souligner la structuration du marché du coworking.

Chapitre 4 : La marchandisation de l'accès aux réseaux professionnels

Introduction

Nous avons vu que les espaces de coworking jouaient un rôle d'intermédiaire en fournissant des services aux TPE, leur permettant de profiter de la proximité physique avec d'autres structures économiques. Les coworkers s'engagent alors dans un processus collectif dont le résultat dépend aussi de leur propre activité dans l'espace. Les opérateurs de coworking réalisent une activité marchande et travaillent à la rencontre entre leur offre (un espace de travail et ses occupants potentiels) et une demande suffisante de la part des travailleurs, qui attendent également une adéquation avec les autres personnes présentes.

Je cherche ici à mettre en évidence le processus de construction de cette offre de service immobilier qui conjugue la mise à disposition d'un espace de travail et une conviction collective sur ses capacités de développement économique, permettant de proposer un nouveau type d'offre à des consommateurs souvent exclus du marché de bureau. Il ne s'agit plus d'un bien immobilier qu'un individu possède ou loue (lui octroyant des droits via un bail commercial par exemple) mais bien ici d'un service d'accès à un espace, régi par des conditions générales de vente. Les recherches en sociologie économique ont montré qu'il n'existait pas de demande préconstituée manifestant un besoin naturel des consommateurs, mais que les producteurs engageaient des interactions concurrentielles pour les atteindre. Une des stratégies concurrentielles possibles repose sur « *l'hétérogénéité des scènes sociales où les biens peuvent circuler* » (Chauvin, Grossetti, et Zalio 2015, 408) et s'appuie sur la capacité d'individus à faire passer les biens d'une scène sociale à l'autre afin de créer le besoin. Nous avons vu dans le chapitre 2 que les trajectoires préalables des fondateurs d'espaces étaient souvent déterminantes pour expliquer leur approche du coworking. Les ajustements qu'ils réalisent pour répondre aux besoins perçus des coworkers s'appuient sur leur position dans les scènes sociales de l'entrepreneuriat, leur permettant d'agir sur un micro-marché du bureau comme service.

Plusieurs ouvrages collectifs sur le marketing des entreprises (Cochoy 2004a) et sur les médiations marchandes (Callon et Cochoy 2012) ont souligné la variété des appariements entre offre et demande. Un bien se voit qualifié par un ensemble de professionnels de la relation marchande qui le valorisent à l'aide de dispositifs formels (classements, labels…) ou informels

(normes, conventions…) (Karpik 2007). Ces professionnels sont *« l'ensemble des personnes (experts en recrutement, consuméristes, distributeurs, etc), des métiers (marketing, design, packaging, etc) dont la tâche consiste à 'travailler le marché', à le construire à l'animer, à l'organiser, à le gérer et à le maîtriser. »* (Cochoy et Dubuisson-Quellier 2000). Ils jouent un rôle d'intermédiaires de marché, et contribuent à réduire l'incertitude sur les biens et à structurer la demande. Dans le contexte de l'économie numérique, la relation marchande peut également se cacher derrière des sites de notes et d'avis qui mêlent jugements experts et jugements profanes (Beauvisage et al. 2013), ou des *« plateformes de co-innovation »* (Gayoso 2015b) pour des services et produits technologiques, dont le but est moins d'innover que d'assurer une meilleure adéquation entre offre et demande.

Je m'interroge dans ce chapitre sur la requalification du coworking par ses opérateurs pour qu'il ne soit pas uniquement défini par les caractéristiques techniques de l'espace proposé. Ils créent ainsi un marché qui s'appuie sur des discours autour du caractère non-immobilier du service.[101]
Comment le rôle d'intermédiaire joué par l'opérateur de coworking est-il valorisé économiquement? Par quels discours cette offre de service se construit-elle à partir de l'espace physique où se situe l'activité de coworking ?
Avec le développement du coworking, quels principes de différenciation de l'offre structurent le marché ? En quoi les stratégies des acteurs dépendent-elles de leurs positions relatives sur ce marché ?

Je commencerai dans une première partie par regarder comment les gestionnaires suscitent une demande émanant d'individus dont les caractéristiques ne correspondent pas aux clients habituels de l'immobilier d'entreprise, en positionnant leur produit sur un continuum entre espace physique et service. Ils proposent un service immobilier (nécessitant tout de même une immobilisation de capital), mais doivent renouveler constamment leur clientèle volatile. J'analyserai dans une seconde partie l'évolution des modes de concurrence dans le coworking. Je mettrai alors en évidence les grands principes structurant l'offre, par rapport auxquels les acteurs réalisent leurs choix stratégiques.

[101] Comme nous l'avons vu avec l'exemple de Wework dans l'introduction, certains opérateurs arrivent même à faire payer des travailleurs n'utilisant pas leur espace.

1. La création d'une demande

Cette partie analyse les méthodes déployées par les opérateurs du coworking pour susciter une demande pour leur service. Elle s'appuie pour cela principalement sur le travail ethnographique réalisé à Mutinerie, qui est complété d'observations et de récits tirés d'autres espaces de coworking parisiens. Les opérateurs de coworking créent une nouvelle offre de service pour des clients qui travaillaient auparavant depuis leur domicile. D'un point de vue juridique, le service de base proposé dans les contrats des opérateurs de coworking est une offre d'espace, supposée être pour les travailleurs une façon peu coûteuse et flexible d'avoir accès à un bureau au sein d'un espace partagé.

Il s'agit en général d'une place non attitrée dans un espace ouvert où l'on peut choisir parmi des tables et bureaux aux formes variées, avec l'objectif pour l'utilisateur de simplifier ses démarches afin qu'il puisse commencer immédiatement à travailler sur son ordinateur. Les contrats de services en réseau sont pris en charge (eau, électricité, internet), l'espace est meublé et entretenu, et des équipements communément disponibles dans les bureaux sont payables à l'utilisation ou fournis gratuitement (machine à café, photocopieuse, écrans d'ordinateur…). On peut donc voir le coworking comme un sous-marché de bureau proposant un service flexible qui donne le droit à utiliser un espace équipé (plutôt qu'un bail commercial traditionnellement utilisé dans l'immobilier d'entreprise). Ceci signifie également que les coworkers ne bénéficient pas des droits des locataires : le prix du service peut changer selon des modalités variables (parfois indiquées dans le contrat), et la flexibilité du contrat implique qu'un renouvellement n'est pas assuré pour les coworkers[102].

L'espace de travail n'a pas seulement un objectif fonctionnel pour ses utilisateurs, mais il revêt aussi une valeur symbolique forte. Les entrepreneurs individuels sont souvent dans une position de marketing de soi où leur identité personnelle est mélangée à leur proposition de service (Hesmondhalgh et Baker 2010; Gill 2010), et l'espace dans lequel ils réalisent leur travail joue un rôle pour leur image professionnelle. L'analyse de la filière numérique dans le *Silicon Roundabout* à Londres montre par exemple que les travailleurs utilisent des environnements

[102] Dans un espace de coworking américain, l'entreprise Wework a mis fin au contrat d'une petite entreprise, sur le motif que celle-ci avait exploité sur son blog des données internes au réseau social en ligne de Wework, ce qui était interdit par une des clauses du contrat d'utilisation de l'espace. Si le droit américain est différent, le fonctionnement d'un contrat de prestation de service laisse imaginer qu'un opérateur de coworking français pourrait inclure des clauses spécifiques qui régissent les conditions de rupture du contrat, avec des indemnités éventuelles de l'une ou l'autre des parties.

multiples de façon complémentaire dans leur travail, suggérant une reconfiguration et une extension du lieu de travail. Ces pratiques sont décrites comme l'accès à un *« lieu de travail étendu,* […] *entendu comme un réseau d'espaces permettant de travailler de différentes façons dans différents contextes »* (Martins 2015)[103]. Dans ce réseau, un espace joue en général pour chaque TPE le rôle de « base », espace productif principal permettant aux indépendants ou équipes de travailler seuls ou à plusieurs. D'autres espaces servent d'auxiliaire, avec des utilités spécifiques à certaines situations (brainstorming, réunion d'équipe, vidéoconférence, rendez-vous client…). Ils peuvent même avoir une fonction plus esthétique voire symbolique, qu'il s'agisse de signer un contrat de façon formelle dans un hôtel de luxe ou au contraire de rencontrer un client dans un lieu plus informel pour donner une image d'entreprise branchée aux pratiques de travail détendues.

Pour les petites structures qui fréquentent un espace de coworking, celui-ci joue surtout un rôle d'espace productif qui est avant tout fonctionnel, mais peut pour certains coworkers prendre une fonction plus symbolique. Certains font ainsi usage des salles de réunion et espaces évènementiels, et la façon de présenter leur lieu de travail à des clients potentiels varie selon les coworkers et leur clientèle. Les coworkers de Publimax décrits dans le chapitre 3 expliquent avoir trouvé une solution pour ne pas avoir à dire qu'ils ne possèdent pas leurs propres bureaux, tout en valorisant un écosystème qui serait bénéfique à leur activité de publicitaire. Ils expliquent sur le site internet présentant leur activité professionnelle : *« Grâce à cet environnement dynamique et fertile où nous exerçons, nous pouvons puiser parmi une richesse de compétences et d'expertises dans les domaines de l'art, de la technologie et de la communication. »*[104]

Les gestionnaires de coworking vendent leur espace en fonction d'une connaissance fine de leurs consommateurs potentiels, nourris des techniques du marketing digital pour mieux cibler leur clientèle. Je m'attacherai à décrire les stratégies mises en œuvre pour susciter une demande pour ce service immobilier nouveau. Nous verrons d'abord que l'obtention de nouveaux clients se fait par l'espace physique, notamment grâce aux évènements qui constituent un « *dispositif de captation* » (Cochoy 2004a) de nouveaux clients. Dans un deuxième temps, les gestionnaires

[103] Traduction personnelle de « extended workplace […] understood as a network of spaces used to work in different ways and contexts »

[104] Afin de préserver l'anonymat des coworkers, il est impossible d'indiquer le nom exact de leur entreprise et donc de leur site internet.

ont recours aux coworkers eux-mêmes comme outil marketing dans la vente en ligne, tout en s'appuyant sur les médias pour diffuser leurs messages hors de l'espace.

1.1.La vente de l'espace physique

La première impression d'un espace de coworking se produit à l'entrée dans l'espace, et l'accueil qui est fait par les gestionnaires. Je reproduis ici un extrait qui souligne le rôle joué par la forme physique et l'aménagement de l'espace.

Mardi 14 octobre 2014

Je m'installe à une table du café ce matin. Je vois arriver une personne qui a rendez-vous avec Lucas, le coach de Me-Entrepreneur. Elle est styliste (25 ans environ), et Lucas lui sert de coach. Il a un peu de retard, mais la personne à l'accueil (Emma, 24 ans) propose à la styliste un café pour patienter. Elle s'installe sur le tabouret du bar, et en regardant autour d'elle trouve le lieu très sympathique. Elle demande alors à ce qu'on lui explique le principe de Mutinerie. Elle se dirige ensuite vers les photos des coworkers, commence à lire à haute voix certaines des spécialités des coworkers. Emma s'approche d'elle pour venir lui expliquer les photos, ainsi que les autres éléments présents dans la salle café. Elle la tutoie, et lui explique le fonctionnement du coworking, tout en s'emmêlant un peu dans ses explications. Elle s'excuse et dit en rigolant qu'elle vient d'arriver, et ne connait pas encore tout bien par cœur. L'ambiance est assez détendue, une connivence s'installe rapidement entre elles.

Un peu plus tard dans la matinée, je discute avec Emma et Louise, et leur demande ce qu'elles font à Mutinerie, et si elles ont aussi le temps de bosser sur des projets personnels (les ayant vues plusieurs fois à l'accueil, j'ai pensé qu'elles y travaillaient à temps partiel)
Louise m'explique : « Ben moi je fais mes études, c'est déjà un bon projet ». J'avais supposé à tort qu'elle développait d'autres projets entrepreneuriaux, mais elle est en fait en apprentissage à plein temps chez Mutinerie et finit ses études à Sup de Web[105]*. Elle n'a pour l'instant pas d'autres projets pour la fin de ses études, mais a encore un an pour y réfléchir.*
Emma me dit : « Je suis en transition. Je finis des études [à HEC Montréal] et vais commencer un autre master après. » Elle est actuellement en stage à Mutinerie, dont elle a entendu parler parce qu'elle connaissait Maylis, la personne qui était à son poste précédemment, cousine des fondateurs. Elle est chargée de projet évènementiel à Mutinerie pendant 6 mois.

L'absence de distinction claire entre les coworkers et les employés de Mutinerie m'avait fait croire pendant mes premiers mois dans l'espace que certains coworkers participaient à la gestion du lieu, en échange de réductions sur leurs abonnements. J'avais donc pensé que toutes les personnes qui s'occupaient de l'accueil avaient d'autres projets entrepreneuriaux en parallèle, qu'ils souhaitaient développer en profitant de leur présence à Mutinerie et des réseaux qu'ils pourraient y créer. Une dizaine de personnes alternent à l'accueil pendant la semaine, et retournent ensuite travailler dans la même salle que les coworkers, de sorte qu'il était difficile de savoir s'ils faisaient vraiment partie de l'équipe gérant le lieu, ou s'ils venaient simplement donner un coup de main. Avec le temps, j'ai compris que l'équipe était assez grande, avec 4 fondateurs, 3 salariés, et 2 à 3 personnes en stage ou en apprentissage qui étaient remplacés de façon assez régulière quand ils reprenaient leurs études.

[105] Ecole Supérieure des Métiers du Digital formant ses élèves au e-commerce, la création et le développement de *startup* digitales, le marketing et la communication digitale.

1.1.1. Un gestionnaire engagé dans une relation de service

L'espace est le « produit » de base qui est proposé dans le coworking, car avant de pouvoir proposer des services complémentaires ou une sociabilité particulière, il doit avant tout servir de lieu dans lequel le client pourra travailler dans de bonnes conditions. L'entrée-café est le premier élément de vente de l'espace, et un soin particulier est apporté à sa conception de façon à mettre en avant le caractère accueillant et l'ambiance confortable qui y règne. L'entrée du coworking peut même être visible depuis la rue dans certains espaces, auquel cas celui-ci apparait davantage comme un commerce, où les coworkers eux-mêmes sont visibles travaillant derrière une vitrine. Ils suscitent la curiosité des passants, et attirent de nouveaux clients dans les quartiers urbains où vivent souvent la population de travailleurs indépendants et créatifs visés.[106]

Figure 22 : Entrée de Draft, espace de coworking et de fabrication (source : auteur) ; Deux coworkers travaillent en terrasse sur le parvis de la Halle Pajol, tandis que l'on en distingue d'autres derrière la vitre ; Entrée de l'espace de coworking Mutinerie (source : Challenges)[107]

Dans le cas de Mutinerie, l'espace-café est masqué par des vitres semi-opaques qui empêchent de voir dans l'espace depuis la rue. Le statut hybride de l'espace signifie qu'il peut néanmoins attirer l'attention du fait du panneau sur la porte, sans toutefois déranger les coworkers par des regards venant de l'extérieur. Ce caractère à moitié caché du lieu joue également sur son image de club fermé et de lieu original, à la façon de certains restaurants ou bars branchés qui cultivent

[106] Certains quartiers du nord-est parisien concentrent une proportion importante d'espaces de coworking. La rue des Vinaigriers en compte 4 sur 100 m, et les rues autour de Strasbourg-Saint Denis en comptent également plus d'une dizaine.

[107] https://www.challenges.fr/entreprise/decouvrez-l-espace-de-coworking-mutinerie-a-paris_187736 consulté le 8 octobre 2015

un caractère faussement secret dans leur accessibilité (entrée difficile à trouver, mots de passe) et cherchent à suggérer une exclusivité de l'expérience offerte à leurs clients. La plupart des personnes qui entrent à Mutinerie savent pourquoi ils sont là, soit parce qu'ils ont entendu parler de l'espace dans la presse ou la communication digitale (partie 2.4), soit parce qu'ils ont été invités par un tiers pour un rendez-vous ou un évènement (partie 2.5). L'offre de service se matérialise alors pour le client prospectif par la personne assurant l'accueil, qui fait les visites de l'espace et renseigne les personnes au téléphone. Le terme de « prospect » est souvent utilisé par les acteurs des milieux entrepreneuriaux. Dans le langage de la gestion d'entreprise, ce terme correspond à un client potentiel, pour lequel un travail commercial doit être effectué pour espérer « convertir » le prospect et signer un contrat. L'utilisation du terme autant par les fondateurs que par les employés de l'espace témoigne de leur familiarité avec ces concepts, et de leurs parcours scolaires dans des écoles de commerce ou des formations universitaires en gestion.

Figure 23 : Entrée-café de Mutinerie avec ses chaises et bancs dépareillés (source : auteur). Derrière le comptoir, la personne en charge de l'accueil est au téléphone avec des clients intéressés par le coworking. Plusieurs petits groupes discutent, dont certains remontent de leur réunion avec des clients à la cave.

La personne à l'accueil joue un rôle de médiation, en expliquant le fonctionnement de l'espace et en mettant en lien les personnes. Dans leur analyse croisée des plateformes en ligne d'innovation, de marque et de conseil, Emile Gayoso, Thomas Jammet et Nicolas Klein

identifient l'émergence de nouveaux acteurs de la relation client, dont les *« relations non-directement marchandes, couplées aux actions de recueil de la connaissance client, inscrivent la relation-client numérique dans le registre des opérations de captation »* (Gayoso, Jammet, et Klein 2015) entendue comme la « *volonté de cerner, d'entourer, d'enrôler, de dévier, d'attraper, de comprendre ou de séduire les usagers, les clients ou les consommateurs* » (Cochoy 2004b). Les gestionnaires de coworking ont en commun avec les *community managers* ou webconseillers l'activité d'animation d'une communauté, ici celle des coworkers qui n'est pas uniquement en ligne (voir chapitre 2). Ils servent également de personne-pivot qui crée du lien entre coworkers pour assembler des compétences, ou résout les problèmes liés au service du coworking lui-même. Les employés interrogés expliquent que leur travail se répartit de façon à peu près équivalente entre présence physique dans l'espace et activité en ligne.

A cette dualité en ligne/hors ligne vient s'ajouter une dualité entre monde marchand et non-marchand. S'ils sont surtout présents pour aider leurs clients abonnés, la venue quasi quotidienne de nouveaux *prospects* nécessite un discours marchand spécifique. La flexibilité des abonnements proposés implique qu'il est toujours possible de modifier l'abonnement d'un client occasionnel en augmentant la régularité de sa venue (de « quart-temps » à « mi-temps » par exemple) ou en augmentant son engagement (proposition de réductions en échange d'un engagement sur plusieurs mois). Un des fondateurs de l'espace explique lors d'une conférence publique sur l'évolution du travail que les coworkers sont libres de partir à tout moment s'ils ne sont pas satisfaits :

> *« Nous les gens s'ils sont pas contents des conditions, de l'environnement, de la communauté, ils s'en vont. Les occupants de ces bureaux, c'est nos clients, ce qui est pas du tout le cas dans la plupart des bureaux où les prescripteurs c'est le directeur immobilier du groupe qui dit 'ben toi tu viendras travailler là'. »* (Jean, fondateur de Mutinerie, le 8 mars 2016)

A travers ce discours illustrant le rapport de service marchand entretenu avec les coworkers, on voit aussi en filigrane une critique du monde de la grande entreprise, et du lien de subordination qui oblige les salariés à changer de bureau au gré des déménagements et réorganisations des grands groupes.

Une grande partie du travail des gestionnaires est donc de fidéliser les travailleurs déjà clients de Mutinerie et d'en trouver de nouveaux, via une activité commerciale qui va au-delà d'un simple travail d'animation. Ils doivent aussi jouer le rôle de vendeur (accueillir des nouveaux

coworkers et leur faire signer un contrat après leur journée d'essai), conseiller de clientèle (recommander un graphiste pour un coworker ayant besoin d'un nouveau logo) et de service après-vente (réparer l'imprimante en cas de panne). La plupart des espaces de coworking sont gérés par une ou deux personnes qui assument tous en partie ces rôles. Dans le cas de Studios Singuliers, une permanence tournante était ainsi assurée entre les trois fondateurs de l'espace. A Plaine Coworking, il n'y avait pas d'employé dédié à l'accueil au début du fait de revenus trop faibles, et l'espace a pris plus d'un an à dépasser la dizaine de coworkers (pour plus de 50 places). L'absence d'un gestionnaire à plein temps signifie que les coworkers présents doivent aider les nouveaux à accéder aux services de l'espace en tant que nouveaux coworkers (Internet, obtention d'une facture), ce pour quoi ils ne sont souvent pas compétents[108].

1.1.2. Une dénégation du rapport commercial

Dans l'extrait précité, l'arrivée d'une styliste dans l'espace donne l'occasion au gestionnaire de lui expliquer le fonctionnement de l'espace, sans être exclusivement dans une démarche de vente étant donné que la styliste est venue dans un autre but. C'est après s'être installée et avoir regardé autour d'elle, qu'elle demande des explications, curieuse des éléments visuels présents autour d'elle. La relation au coworker en tant que client est partiellement masquée dans la proximité entretenue avec les gestionnaires. Dans le cas de Mutinerie, l'équipe d'une dizaine de personnes assurait une ou deux permanences par semaine, la journée de 9h à 21h étant divisée en 3 parties. Ils étaient censés continuer à remplir leurs missions usuelles (chargé évènementiel, gestion logistique…), tout en assurant l'accueil en cas de besoin. Les visites de l'espace effectuées par différentes personnes sont très instructives du travail commercial réalisé par l'accueillant. Pour les coworkers réguliers, le tutoiement est généralisé peu importe leur âge ou leur style. L'homogénéité d'âge (25-40 ans) et de milieu social (classe moyenne à fort capital culturel) que l'on observe chez la plupart des coworkers et clients potentiels instaure un rapport de familiarité avec les gestionnaires qui leur ressemblent. De plus, l'absence de différence entre coworkers et gestionnaires dans l'apparence mais aussi dans leur façon de travailler (utilisation d'un ordinateur portable dans l'espace commun) laisse penser qu'ils ont le même statut, dans un contexte familier et désordonné où tout est fait pour masquer cette relation marchande dans les rapports entretenus avec l'équipe Mutinerie. La préoccupation commerciale réapparait

[108] Un des coworkers réguliers de Mutinerie résidant à Saint-Denis a essayé de changer d'espace de coworking. Il est rapidement revenu à Mutinerie malgré la plus grande distance de trajet, car il n'avait pas pu avoir accès à Internet à Plaine Coworking.

cependant parfois, souvent dans un registre humoristique, comme le montrent les remarques d'un gestionnaire dans les deux extraits suivants.

Janvier 2015
J'ai expérimenté à deux reprises la transgression de la règle de confiance concernant le paiement de l'espace de coworking. J'ai interrompu mon abonnement mensuel pendant le mois dernier et je suis passé à un forfait journée qui nécessite de demander le mot de passe du jour à l'accueil pour accéder à Internet, et de souscrire à un ticket journée[109]*. En tant qu'ancien abonné, je n'étais pas noté à l'accueil comme une personne devant payer à la journée, sauf à me signaler spécifiquement en demandant le mot de passe internet du jour. J'ai pu à deux reprises le demander directement à l'un de mes voisins. Cependant, la deuxième fois, j'ai pu constater qu'un contrôle était fait a posteriori des « check-ins », et j'ai reçu un mail de rappel à l'ordre du responsable de l'accueil.*

Extrait de la correspondance mail avec le salarié responsable de l'accueil en janvier 2015, soulignages personnels :
"Salut Alexandre,
Je t'ai vu hier à Mutinerie.
En regardant les check-ins je me suis rendu compte que tu n'a plus d'abonnement ni des tickets. Peux-tu me dire si tu as acheté un ticket pour la journée d'hier?
Merci,
Arthur

Salut,
Oui je n'ai pas renouvelé mon abonnement et je n'ai pas encore racheté de tickets. Est-ce que ce serait possible de le faire recommencer au 1er février (quart-temps), ça me simplifiera le compte ?
Et en attendant je peux acheter des tickets en ligne ou c'est possible de me faire une facture globale à la fin du mois ? Je serai là vendredi également je pense.
Alexandre

Alexandre,
Merci pour ta réponse rapide.
Il est possible de recommencer ton abonnement à partir du 1er février. En attendant tu peux acheter des tickets à la journée, 25€ HT. On pourra te faire une facture globale pour les tickets achetés et ton abonnement.
N'hésite pas à t'adresser à l'accueil pour prendre le mot de passe du jour pour le wifi et signaler ta présence pour la journée.
Bien à toi,
Arthur"

Mercredi 4 novembre 2015
A un déjeuner, un coworker demande aux coworkers Raphael et Maxime pourquoi il ne les a pas beaucoup vus ces derniers temps, ajoutant en rigolant qu'ils ne fichaient rien ! Raphael et

[109] L'abonnement mensuel permet de décompter les jours via la connexion au portail captif de wifi de l'espace, après configuration lors du premier jour d'utilisation. Les personnes abonnées payent donc automatiquement tous les mois, et ne sont pas spécifiquement identifiées à l'accueil. Les personnes non abonnées doivent demander un mot de passe spécifique au portail qui change chaque jour.

Maxime répondent qu'en ce moment ils préfèrent travailler de chez eux certains jours de la semaine, pour changer un peu d'air. Le gestionnaire Arthur les reprend en blaguant : « Comment ça, vous préférez travailler de chez vous ? », sur un faux ton de menace.

Alors que Raphael bredouille quelques justifications, Arthur répond : « Si toi tu dis ça, mais que doivent penser les quart-temps ! ». Raphael et Maxime ont en effet un abonnement plein temps qui leur permet d'accéder à l'espace tous les jours de la semaine. Ils sont en quelque sorte considérés comme des coworkers fidèles par rapport aux « quart-temps » qui sont des coworkers plus irréguliers bénéficiant d'un forfait de 5 jours de coworking par mois. Cette remarque provoque surtout des rires des coworkers présents à la table (certains bénéficiant eux-mêmes d'un abonnement quart-temps).
Arthur ajoute : « Il faut bien que quelqu'un y pense hein ! ».

Dans les deux cas, Arthur « veille au grain » en s'assurant que les coworkers paient leur abonnement. Dans des espaces de coworking où les gestionnaires ont une autre activité professionnelle en parallèle, il est souvent plus facile de passer outre le système de contrôle de présence, comme j'ai pu en faire l'expérience à la Boite à Pêche ou à Plaine Coworking. Arthur cherche également à s'assurer que les coworkers actuels sont satisfaits de l'espace. La désaffection des coworkers les plus fidèles constituerait une menace sur l'activité commerciale de l'espace. Par extrapolation, ceci laisse penser que les coworkers qui ont un abonnement quart-temps plus léger pourraient quitter l'espace définitivement. Le ton adopté à la fois dans le mail et dans le déjeuner montre cependant qu'Arthur cherche à mettre en avant son rôle commercial de façon ponctuelle et sur le ton de l'humour. Les coworkers le considérant surtout comme un collègue, à qui ils peuvent demander un conseil ou un coup de main en cas de besoin, et semblent avoir oublié la relation marchande qui les liait. L'ambiance détendue laisse aussi supposer que les coworkers attablés n'ont aucune raison de manifester leur insatisfaction, car ceci ne conviendrait pas aux attitudes attendues dans l'espace, qui sont d'être sympathique et bienveillant sans trop se plaindre. Ces attitudes sympathiques se rapprochent de ce qui a été observé dans plusieurs industries créatives comme la mode et le design digital, dans lesquels il n'est souvent pas bien vu d'être trop revendicatif, et où l'organisation flexible du travail produit un effet d'autocensure (Neff, Wissinger, et Zukin 2005; Christopherson 2008).

Un point que je n'avais pas remarqué et qui m'a été souligné lors d'une journée effectuée en double observation avec une autre chercheuse est l'insistance sur le fait de « bien travailler ». Cette question a été posée 3 fois par Nathalie qui s'occupait de l'accueil : 2 fois à l'heure du déjeuner, et une fois sur le questionnaire d'évaluation qui est remis à tout nouvel arrivant. Il s'agit ainsi de souligner le fait qu'à Mutinerie, on ne fait pas que travailler, mais qu'on y travaille dans de bonnes conditions ou qu'on y est particulièrement productif, selon le sens

donné au « bien travailler ». Les témoignages de coworkers soulignent effectivement qu'ils sont (ou croient être) plus productifs à Mutinerie que chez eux. Pour un nouvel arrivant, le simple fait de changer d'environnement est susceptible d'amener une plus grande motivation et une plus grande efficacité dans le travail. Cependant l'insistance sur ce point par l'équipe Mutinerie suggère aussi une visée performative de cette injonction au « bien travailler », avec l'évocation d'un idéal de productivité où le coworker entrepreneur de soi ne s'arrête jamais de travailler, conjuguée à une auto-évaluation peu objective de la quantité de travail accomplie. A l'occasion d'une autre visite faite par un ami venu essayer le coworking, j'ai pu voir l'importance du questionnaire d'évaluation. Voyant dans l'après-midi que mon ami n'avait toujours pas rendu son questionnaire, Arthur se chargera du rappel à l'ordre en me précisant que mon ami doit le rendre et inscrire ses coordonnées personnelles pour pouvoir bénéficier de la journée gratuite. Après que je lui aie rappelé, il le fera finalement en partant le soir, en indiquant sa note de satisfaction et en répondant aux diverses questions concernant sa perception de l'espace et sa capacité à y travailler.

Nous voyons donc que l'observation de visites de l'espace effectuées par les gestionnaires met en évidence les caractéristiques de la relation marchande qui se noue avec de nouveaux clients. Tout d'abord, celui-ci est rarement explicite, et le visiteur est souvent amené à être lui-même dans une position de demandeur avant que le vendeur se positionne en tant qu'offreur, comme dans la visite de la styliste décrite dans l'extrait. D'autre part, dans le cas d'une visite d'un client prospectif, le discours de vente a tendance à mettre en avant une dimension domestique de famille pour masquer la relation de service. La proximité sociale entre gestionnaire et coworker facilite alors la vente du service. Enfin, l'apparente gratuité de la journée d'essai ne doit pas faire oublier qu'elle a un rôle de « captation », rappelé à la fin de la journée dans l'évaluation qui doit être faite de l'espace et la prise des coordonnées personnelles. Le client même s'il ne décide pas forcément de payer en souscrivant à un abonnement ultérieurement, « paye » en alimentant le marketing de l'espace et en fournissant ses données personnelles.

1.2. Une nouvelle clientèle dans les évènements et les formations

L'extrait suivant met en lumière deux formes d'évènements : les évènements internes, qui contribuent principalement à la socialisation des coworkers, et les évènements ouverts, qui ont surtout un rôle commercial de par leur ouverture à des personnes extérieures.

Mardi 28 octobre 2014
En arrivant à 10h, j'aperçois Louise à l'accueil. J'avais vu la veille qu'il y a un cours de méditation à Mutinerie tous les mardis, affiché sur le calendrier des évènements. On m'avait expliqué que ce cours est organisé par un des coworkers, Nathan, développeur web. Je demande à Louise des nouvelles du cours de méditation, mais Nathan n'est pas encore arrivé. Elle m'explique qu'il fait en général sa méditation en arrivant, et qu'elle me préviendra quand il est là. Je vais commencer à travailler, Nathan n'arrivera finalement qu'à midi en me disant qu'il est un peu tard. Il m'explique qu'il fait la méditation tous les jours et que je pourrai me joindre à lui une prochaine fois.

Je remarque également sur le calendrier affiché de la semaine qu'il y a une nocturne Mutinerie avec un « repas exotique » de prévue le mercredi. Il s'agit d'un dîner organisé tous les mois par la chargée de projets évènementiel (actuellement Emma), qui est ouvert aux personnes extérieures à Mutinerie. L'objectif est de permettre à ceux qui le souhaitent de pouvoir travailler tard, de 21h à 2h, pour le prix de 5€. Je n'étais pas au courant de l'évènement, mais Louise m'explique qu'ils ont dû faire un choix dans la newsletter générale de Mutinerie sur laquelle ils ont privilégié l'annonce d'un autre évènement. C'est un peu surprenant, dans la mesure où les nocturnes sont censées attirer des personnes extérieures à l'espace, ou qui n'y viennent pas régulièrement. Dans les faits, ce sont souvent les coworkers réguliers qui y viennent pour finir des projets en retard, ou simplement pour dîner ensemble sans avoir l'intention de travailler après.

1.2.1. Des évènements gratuits pour attirer la clientèle

Les évènements ouverts étaient vus comme le format privilégié d'évènements dans leur multifonctionnalité et le fait qu'ils permettaient de mélanger des publics : coworkers, amis de coworkers, ou personnes extérieures venues spécifiquement par intérêt pour le sujet de l'évènement. Un des fondateurs explique ainsi l'utilité des évènements :

> *« C'est venu naturellement parce que c'est un peu un corollaire de l'activité de coworking où les gens viennent, travaillent etc. Mais pour animer la communauté, c'est bien d'avoir des évènements qui permettent de mettre les sujets sur la table, d'attirer d'autres gens dans l'espace, qui leur permet de découvrir l'espace, éventuellement de devenir coworker. C'est une source de revenu supplémentaire, et puis c'est ça qui fait que c'est vivant, c'est ça qui fait qu'il se passe quelque chose, que les gens te connaissent qu'ils t'identifient, c'est hyper important quoi. Et puis c'est aussi… c'est*

cool quoi. Tu te dis tiens on va faire un truc sur les startups en Afrique [Startup Africa], tu le fais. […] C'est une partie qu'est assez sympa quoi. » (entretien A04, soulignage personnel)

Il s'agit ici de permettre la sociabilité entre coworkers (« animer la communauté ») comme décrit dans le chapitre 2, mais aussi d'avoir un moyen de « captation » pour des nouveaux clients (« attirer d'autres gens dans l'espace »). Les évènements jouent aussi un rôle de positionnement symbolique pour Mutinerie en tant qu'espace de coworking « cool » quand il développe des formats d'évènements originaux comme le « Startup Africa »

L'Apéripitch constituait le format d'évènement ouvert principal à Mutinerie, et a commencé quasiment à la création de Mutinerie. L'ouverture de cet évènement aux personnes extérieures n'a cependant pas toujours été une réussite. Lors d'un Apéripitch, la coopérative d'activités et d'emploi[110] Port Parallèle a été invitée à présenter son activité pour le « Grand Lâché « (présentation finale). Les coworkers de Mutinerie étaient en majorité jeunes (30 ans en moyenne), dans des métiers nouveaux du web, et habitués à travailler par projets. Les sociétaires de Port Parallèle étaient plus âgés (45 ans en moyenne), exerçaient des métiers plus traditionnels, souvent en tant que consultants. L'apéritif prévu ensuite dans le café avait donné lieu à des échanges assez morcelés entre coworkers et sociétaires, avec une certaine incompréhension entre deux univers qui sont pourtant soumis à des conditions de travail similaires. Au cours des deux années où j'ai fréquenté Mutinerie, les formats d'évènements ont beaucoup évolué, avec une adaptation en fonction du succès des formats. Le remplacement des Apéripitchs par d'autres évènements a marqué une séparation progressive entre la fonction de captation de nouveaux coworkers et la fonction de socialisation. Des évènements à visée plus directement commerciale ont été créés, en parallèle d'évènements internes moins ouverts qui permettaient de renforcer le sentiment d'appartenance des coworkers.

1.2.2. De la vente croisée par des formations

Mutinerie a lancé en 2013 Mutinerie School pour permettre à ses coworkers et à des personnes extérieures de bénéficier de formations spécialisées centrées sur trois domaines : le « business » (marketing, communication, finance, juridique…), le « technique » (réseaux sociaux, création

[110] Les coopératives d'activités et d'emploi permettent à des travailleurs indépendants d'obtenir un statut salarié en faisant passer leurs contrats à travers une société qui gère les aspects administratifs de leur activité. Celle-ci peut également proposer un lissage des salaires mensuels afin de mieux prévoir l'activité économique irrégulière des travailleurs (Bureau et Corsani 2015).

de site web, référencement Google…) et le « graphique » (utilisations des logiciels de la suite Adobe, création de logos, vidéos…). La plupart de ces formations étaient basés sur le « *learning-by-doing* » en faisant appel à des communautés de pratique professionnelle (Wenger 2000) dans les réseaux des coworkers. Ils étaient caractérisés par une durée courte et l'application des outils sur les projets entrepreneuriaux des personnes suivant la formation.

Si le projet était initialement pensé pour pouvoir former les coworkers dont beaucoup sont dans des phases de création ou de développement de leur projet entrepreneurial, il s'est peu à peu transformé pour devenir un « *dispositif de captation* » (Cochoy 2004b) permettant d'attirer des nouveaux coworkers dans l'espace. Il n'y avait d'après le chargé de projet de Mutinerie School que 5 à 10% de coworkers de Mutinerie dans les formations proposées, ce qui l'a amené à revoir le modèle économique des formations pour se focaliser sur l'accueil de personnes extérieures. Initialement variable, le prix facturé aux élèves est harmonisé en 2014 avec un tarif unique de 20€ par heure de formation, permettant de simplifier l'offre et d'augmenter l'affluence. La faible marge dégagée par ces formations ne permettait pas un gain financier important, mais les elles servaient surtout à augmenter la visibilité de l'espace pour une clientèle de personnes extérieures à l'espace :

> *« Pour Mutinerie c'était aussi un autre <u>moyen d'acquisitions de clients</u> parce que du coup les gens venaient au cours, le cours se déroulait dans les locaux. Et vu que de façon générale, comme je t'avais dit au début c'était principalement des gens de l'extérieur qui venaient, ce qui permettait de découvrir le lieu. Du coup <u>ça a servi à attirer d'autres personnes, des indépendants, parce que c'était la même cible</u>. […] T'avais AJ par exemple, il est venu comme ça. Il est venu faire le « cours de 200 000€ » [portant sur l'obtention de financement publics], c'est comme ça qu'il a découvert le lieu, et après il s'est bien intégré dans la communauté. Après il fait un cours, il a donné un cours sur la propriété intellectuelle sur internet »* (entretien A11, chargée de projet Mutinerie School, soulignage personnel)

Il s'agit donc de proposer à des anciens clients venus pour un service donné la vente d'un second service parfois sans rapport, technique de vente communément appelée le « *cross selling* » (ou vente croisée) qui a notamment été mise en évidence dans des industries de service comme le crédit à la consommation (Ducourant 2009). En plus d'être sollicité pour de nouvelles formations, le public capté sera aussi incité à venir essayer le coworking lors de sa visite de l'espace ou ultérieurement par des propositions qui lui seront faites par voie électronique grâce à la constitution d'une liste de diffusion spécifique à Mutinerie School.

1.3. Une communication de marque portée par la clientèle

La clientèle existante constitue aussi dans le marketing digital un moyen de toucher de nouveaux clients, en s'appuyant sur les effets démultiplicateurs des réseaux numériques. L'extrait qui suit souligne l'importance des stratégies de communication en ligne, ainsi que les raisons qui poussent les gestionnaires d'espaces de coworking à rechercher en permanence de nouveaux clients.

Lundi 2 février 2015
J'arrive à 9h15 ce matin, il n'y a encore presque personne. Je vais voir Arthur à l'accueil et lui demande de réactiver mon compte quart-temps pour février. Etant parti deux semaines en vacances début janvier, j'ai préféré désactiver mon compte qui ne me servait pas, et éviter de payer un abonnement inutile.

Un autre coworker que je vois rarement vient également voir Arthur pour lui demander d'arrêter son abonnement, ainsi que celui de collaborateurs pour lesquels il payait aussi l'abonnement (ce n'est pas clair s'il s'agit de ses employés salariés, ou de personnes qu'il emploie en tant qu'indépendants pour l'assister sur des missions). Ils ont l'air d'être une petite équipe qui travaillait régulièrement dans l'espace. Il explique qu'il a des gros problèmes de trésorerie en ce début de mois, mais qu'il pense réactiver son compte mi-février quand les comptes seront meilleurs. J'ai été un peu surpris, car je me suis souvenu avoir lu dans les conditions générales de vente de l'abonnement mensuel Mutinerie qu'il faut prévenir deux semaines avant la date d'échéance de son abonnement si l'on souhaite l'arrêter le mois suivant. Cette règle ne semble pas être respectée dans les faits, et Arthur a accepté sans même la mentionner d'arrêter l'abonnement du coworker en question. En attendant, il a quand même besoin de travailler seul dans l'espace quelques jours dans la semaine. Il choisit donc d'acheter deux tickets journée à 25€ qu'il utilisera pour faire ses rendez-vous à Mutinerie dans la semaine. Ses collaborateurs ne viendront a priori pas travailler avec lui cette semaine.

Dans l'après-midi, Amélie (responsable évènementiel) explique à la nouvelle stagiaire Emma (chargée de projet Mutinerie School et évènements) comment faire de la publicité ciblée sur Facebook. En général, Mutinerie « sponsorise » des publications de leur page Facebook. Elle peut alors réussir à toucher davantage de fans de la page. Amélie explique aussi comment cibler des amis des fans, avec des critères géographiques et d'âge.

1.3.1. Le départ des coworkers

Face à une flexibilité de leur service qui est entretenue par des dérogations fréquentes à leurs propres contrats, les gestionnaires doivent être en permanence dans une démarche commerciale pour trouver des nouveaux prospects. L'érosion progressive et naturelle de leur clientèle peut s'expliquer par la flexibilité de l'engagement dans le coworking, où le client peut facilement changer d'espace. L'existence d'une concurrence croissante avec de nouveaux espaces mieux répartis dans Paris a permis à d'anciens coworkers de Mutinerie d'aller travailler plus près de chez eux. Si la distance ne constitue pas l'unique critère, la plupart des coworkers rencontrés

pendant ma présence à Mutinerie habitaient le nord-est parisien, à moins de 15 min à pied ou en transports en commun. Le départ des coworkers a aussi des causes structurelles, car bon nombre de clients présents dans l'espace n'ont pas vocation à y rester (voir chapitre 3). Qu'il s'agisse d'une petite entreprise en croissance qui devra trouver des locaux plus grands, ou d'un travailleur indépendant temporaire qui préférerait retrouver un emploi salarié, il existe de nombreuses raisons pour des clients même satisfaits de s'en aller. On peut également ajouter à cela le fait qu'une proportion non négligeable de coworkers indépendants sont dans des situations de précarité dues à un manque de régularité dans leurs commandes, ce qui les amène à devoir quitter l'espace de façon définitive ou temporaire, faute de moyens. Connaissant la fragilité des entreprises accueillies, Mutinerie préfère laisser une flexibilité dans les conditions d'accueil pour espérer le retour de coworkers, plutôt que d'imposer des engagements longs qui les contraindraient financièrement et nuirait à leur image de marque. Chaque mois, au moins 10% des coworkers réguliers de l'espace sont renouvelés[111]. Lors de mes retours sur le terrain pendant l'année 2016, je me suis ainsi rendu compte qu'en 6 mois d'absence, je ne reconnaissais plus la plupart des coworkers de l'espace.

Le statut hybride du coworking entre immobilier et service relationnel rend aussi plus difficile le marketing des opérateurs. En effet, la quasi absence de plaintes sur le volet immobilier suggère que celui-ci recouvre finalement peu d'enjeux pour les coworkers, sauf cas de force majeure qui sont en général bien identifiés par les gestionnaires de l'espace. Lors d'une panne de chauffage survenue dans l'espace principal en plein hiver, les gestionnaires avaient prévenu les coworkers dans l'espace et sur le groupe Facebook, en précisant qu'il y avait des salles de réunion chauffées disponibles dans lesquelles s'installer et que leur prestataire avait été prévenu en urgence. La seule plainte d'un coworker que j'aie pu voir pendant plus d'un an d'observation était aussi liée au chauffage, qui était cette fois réglé trop fort près de la bouche d'aération qui donnait sur l'espace. Ce problème a été rapidement résolu après avoir été signalé à l'accueil. L'offre immobilière est clairement identifiée lors de la visite de l'espace, et les coworkers n'ont pas de raison de quitter l'espace si les besoins de base sont assurés (température acceptable, connexion internet, calme, imprimante).

Mes observations du travail des gestionnaires indiquent que l'enjeu commercial se situe plutôt sur le service relationnel, pour lequel il est plus difficile de définir un standard de service. Il

[111] Il s'agit d'une estimation que je n'ai pas pu confirmer par des statistiques, les gestionnaires de Mutinerie m'ayant expliqué que celles-ci constituaient un enjeu commercial pour eux.

s'agit d'un service personnalisé dont on peut considérer qu'il est échangé sur le « *marché des singularités* », celles-ci étant définies comme des *« produits d'échanges (biens et services) incommensurables »*, avec une *« incertitude sur la qualité entre les produits singuliers.* » (Karpik 2007, 38). Le marché des singularités est également caractérisé par l'importance de la valeur symbolique, où *« l'ajustement final est incertain par suite du mystère partiel qui enveloppe le produit d'échange, ce qui impose de l'acheter alors même qu'il reste partiellement inconnu* » (Karpik 2007, 41). Les coworkers doivent travailler dans l'espace pendant plusieurs semaines voire plusieurs mois avant de commencer à en voir des bénéfices tangibles dans leur activité. Même si les journées d'essai donnent un premier aperçu du service avant la signature d'un contrat, le temps nécessaire pour porter un jugement réaliste sur la qualité de l'espace peut être long.

L'économiste Albert Hirschman a étudié les concepts de « exit », « voice » et loyalty » pour décrire le comportement des consommateurs (Hirschman, Delwit, et Besseyrias 2011). La stratégie « exit » ou défection correspond au consommateur qui cesse d'acheter un produit ou un service, tandis que la stratégie « voice » ou prise de parole constitue la voie de recours des individus mécontents qui communiquent leur insatisfaction auprès de l'entreprise ou d'une institution extérieure. Les consommateurs mécontents sont un bon moyen d'information pour les entreprises du besoin éventuel de modifier leurs services. Cependant, dans le cas du coworking il est difficile pour les utilisateurs de se plaindre de n'avoir remporté aucun contrat grâce à un lien créé dans l'espace. Ceci ne leur a pas été garanti, mais seulement suggéré. De façon similaire, si un coworker ne s'entend pas avec les autres et n'arrive pas à créer de lien social, il pourra difficilement en rendre responsable les gestionnaires de l'espace. N'ayant pas d'engagement contractuel avec les autres coworkers de l'espace, le coworker mécontent ou déçu de l'absence d'interactions profitables pourra quitter l'espace ou y venir moins souvent (stratégie « exit »). Il est difficile pour Mutinerie d'empêcher cette stratégie du fait de la flexibilité du service qui rend le coût de sortie très bas pour les coworkers. Le seul point sur lequel Mutinerie pourra agir est de faciliter et renforcer les liens entre coworkers (via l'organisation d'évènements sociaux par exemple) de façon à l'empêcher de faire défection en rendant le coût émotionnel et le coût d'opportunité d'accès au réseau de l'espace trop importants.

Aux questionnaires de satisfaction distribués aux coworkers lors de leur journée d'essai s'ajoutent des questionnaires annuels d'évaluation de la qualité du service réalisés par

Mutinerie. Adressés à l'ensemble des coworkers de l'espace, ceux-ci doivent permettre de recueillir une part de la parole des mécontents qui n'aurait pas d'autre voie d'expression. On y trouve des questions pratiques concernant les services offerts *(« Quel(s) services aimerais-tu avoir en plus dans l'offre coworking ? »)* ou des questions plus abstraites qui s'intéressent de façon presque inquiétante aux comportements des individus *(« Es-tu satisfait des liens créés et de tes interactions avec les autres mutins ? »* ou *« Te-sens tu faire partie d'une communauté ?).* Les coworkers peuvent via ce questionnaire assez complet (70 questions dont beaucoup de questions ouvertes) expliquer ce qu'ils ont pu ou non obtenir via l'espace sans pour autant être dans une stratégie de contestation d'un service relationnel peu standardisé.

1.3.2. Le marketing des utilisateurs

Si le client du coworking reste volatile, il peut également permettre aux gestionnaires de conquérir de nouveaux clients. L'un des outils principaux mobilisés est de valoriser l'image des coworkers, car une grande part du service offert repose sur la présence d'autres utilisateurs avec qui échanger. Certains coworkers bénéficient parfois de conditions privilégiées d'accès à l'espace (prix réduits voire gratuité), en particulier quand l'espace est en phase de création et où il est nécessaire de montrer une activité dans l'espace. Un espace vide est un espace sans aucune valeur et il est donc crucial d'afficher une vie sociale quitte à ce que le fondateur y invite gratuitement ses amis. En ce sens, il s'agit pour les gestionnaires de « vendre les coworkers » (expression entendue lors d'une conférence professionnelle du coworking) face à des clients potentiels. L'intérêt du coworking se situe en effet dans la multiplication des échanges, et on observe des externalités de réseau similaires à celles qui ont d'abord été observées dans les télécommunications, où l'intérêt à utiliser un dispositif technique augmente avec son nombre d'utilisateurs, via des rendements croissants d'adoption (Katz et Shapiro 1985; Foray 1989). Ces effets de réseau directs sont décuplés par le numérique qui permet un double effet de réseau dans les espaces de coworking : à l'échelle de l'espace où le nombre de coworkers augmente le potentiel d'interactions et donc l'utilité générale de l'espace pour ses utilisateurs ; et avec un réseau numérique qui dans le cas de Mutinerie est coordonné par un groupe Facebook incluant toutes les personnes passées par l'espace de coworking ou son annexe rurale Mutinerie Village[112].

[112] D'autres opérateurs de coworking comme WeWork ou La Cordée en France développent des outils logiciels spécifiques afin de faciliter les échanges numériques entre les coworkers de plusieurs espaces, amplifiant les effets d'un tel « réseau des réseaux ».

Une fois l'espace rempli, le renouvellement de la clientèle devient pour beaucoup d'espaces de coworking un argument de la qualité des échanges. Pour les gestionnaires de Mutinerie, les espaces ayant uniquement des postes fixes de résidents où les coworkers restent tous plusieurs années perdent une partie de ce qui constitue la valeur du coworking, avec l'ouverture à des générations de coworkers plus jeunes, à des nouveaux métiers, ou à des personnes récemment passées par un emploi salarié qui pourraient apporter des informations certaines entreprises. Cet argument est difficile à évaluer sans une étude longitudinale qui comparerait pendant une durée longue le fonctionnement de plusieurs espaces de coworking. J'ai cependant pu montrer dans le chapitre précédent que le lien avec les anciens constituait une source potentielle d'emplois pour les coworkers, ce qui est plutôt en faveur de l'argument du renouvellement proposé par les gestionnaires de Mutinerie. D'un point de vue théorique, on peut relier cette observation aux phénomènes d'enfermement décrits en économie comme un *« lock-in »* (Arthur 1989; Crespo, Suire, et Vicente 2014), où des *clusters* trop stables aux échanges limités avec l'extérieur présentent des risques sur le long terme, en se coupant de l'accès à des informations utiles sur l'évolution des filières innovantes et des marchés de l'emploi.

Figure 24 : Capture d'écran issue de la page Facebook de Mutinerie, illustrant la rentrée de Mutinerie en septembre 2016. Une salariée de Mutinerie présente le lieu à des nouveaux coworkers lors d'une journée spéciale pendant laquelle des conférences et évènements de rencontre sont associés à des phases de travail dans l'espace. Les photos des coworkers sur le mur jaune fournissent une toile de fond idéale à la description orale

Le marketing des coworkers de l'espace s'appuie sur leur mise en scène dans la communication et dans les évènements. Les photos des coworkers peuvent être utilisées à la fois en ligne et hors ligne, les coworkers signant un droit d'utilisation de leur image au moment de souscrire un abonnement à l'espace. La grande majorité des espaces de coworking mettent en avant leurs

coworkers sur leur site internet comme leur meilleur dispositif de vente, car ce sont ces travailleurs qui constituent la valeur du lieu. Certains comme Mutinerie ou la Cordée affichent même leurs coworkers sur les murs de l'espace. L'activité de la page Facebook cherche également à mettre en valeur les coworkers, avec de nombreuses photos lors d'évènements sportifs ou sociaux. Cette mise en scène va au-delà d'une stratégie maintenant communément adoptée par les *startups* d'indiquer quelques citations de clients (réels ou fictifs) sur leur site internet et leurs réseaux sociaux. Elle est poussée à l'extrême dans certains évènements, comme lors du Salon du Coworking 2016 où l'opérateur Nextdoor (filiale de Bouygues Immobilier) avait décidé de présenter son activité en laissant parler ses coworkers. Après une brève introduction de la part du directeur de la filiale, un entrepreneur vient présenter l'activité de sa *startup* qui fabrique des *Rubick's Cube* sur-mesure (l'impression des faces colorées du cube est personnalisable). Il explique alors comment les rencontres qu'il a pu faire à Nextdoor lui ont ouvert des opportunités professionnelles décisives :

> *« On a eu la chance d'intervenir dès l'inauguration des locaux en intervention, de rencontrer tous les résidents. Je peux affirmer parce que j'ai vérifié les chiffres hier, qu'aujourd'hui <u>on a généré un business sur notre présence</u> qui atteint presque le montant des loyers que nous avons payés, donc quelque part on est sur une opération neutre. Sauf qu'on a maintenant dans notre réseau des professionnels de tout bord, qui ont quelque part un moment donné la même approche que nous, puisqu'ils sont dans le même environnement que nous et <u>ils s'y plaisent</u>. […] Par l'action des résidents, et par l'action de Nextdoor dans tout ce qui est organisation d'animation, d'intervenants, il y a une <u>vraie vie</u> qui se crée et du coup dans notre business y'a une <u>vraie retombée pour nous qui a du sens.</u> Aujourd'hui on a vraiment du mal à imaginer pouvoir intégrer des locaux traditionnels et se <u>ré-isoler</u>. Donc voilà pour ma petite expérience d'une année chez Nextdoor, et on est extrêmement satisfaits de partager cette expérience. »* (coworker Nextdoor lors du Salon du Coworking le 12 avril 2016, soulignage personnel)

L'espace fait advenir par un processus performatif le succès économique de son entreprise qui rentabilise ses coûts immobiliers par des nouveaux contrats obtenus dans l'espace. Le coworker heureux devient la meilleure publicité de l'espace, et il vient ici garantir le service que peuvent attendre les autres coworkers par son simple témoignage. Il est à la fois le vendeur du service et le service vendu, car la valeur de l'espace est dans les coworkers. Il précise tout de même au début de son intervention qu'il a choisi de venir présenter son activité sans y avoir été forcé par Nextdoor, dissipant ainsi tout soupçon de collusion dans l'assemblée.

1.3.3. La mobilisation des fans à des fins publicitaires

La valorisation des coworkers repose aussi sur la mobilisation en ligne des « communautés de fans » (Jammet 2015) de la page Facebook, qui correspondent aux personnes ayant « *liké* » la page Mutinerie, en général par curiosité ou par intérêt pour l'activité de la page. Les publications d'une page Facebook ne sont en principe visibles que par les fans de cette page, qui voient apparaître dans leur fil d'actualités des nouvelles, au milieu des publications de leurs amis (dont la page appartient à une personne physique). La portée de chaque publication (nombre de fans touchés) a progressivement été limitée dans les mises à jour successives de Facebook et ne dépasse pas en général 5 à 10% maximum du nombre de fans.[113] Celle-ci est déterminée par le complexe algorithme Edgerank de Facebook qui se base sur une structuration affinitaire. L'algorithme donne une meilleure visibilité aux amis, contenus et applications avec lesquels l'internaute a le plus fréquemment réagi, tout en prenant en compte le comportement des autres utilisateurs et d'un grand nombre de paramètres d'entrée (Cardon 2017, 336). L'optimisation permanente de l'algorithme nécessite pour les utilisateurs et *community managers* de réajuster leurs méthodes de promotion des pages afin que leurs publications continuent à être vues par un grand nombre de personnes (Jammet 2016), et différentes formes de mesure de « l'engagement » des fans ont été mises au point.

Pour augmenter la portée d'une publication, il est possible de payer pour « sponsoriser » les publications. Celles-ci deviennent alors visibles par une plus grande partie des fans Facebook. Cette forme de publicité constitue la source principale de revenus de Facebook. Les *community managers* d'une page Facebook partent du principe que les fans de la page sont intéressés par les publications, mais que leurs amis sont susceptibles d'avoir des goûts et des situations professionnelles similaires. Il peut y avoir un effet viral sur une publication, car les fans qui interagissent avec la publication (commentent dessus, *likent* la publication) font apparaître des nouvelles dans les fils d'actualité de leurs amis. Dans le cas des utilisateurs de Mutinerie, il sera par exemple utile de cibler un jeune graphiste indépendant, qui est susceptible d'avoir un grand nombre d'amis graphistes indépendants, eux aussi sans endroit où travailler. Pour augmenter la portée du bouche à oreille qui se fait naturellement lors de discussions entre individus, il est possible via Facebook de sponsoriser la transmission des informations pour développer une

[113] Des pages ou sites de e-commerce qui dépendaient principalement de Facebook comme moyen de communication ont vu leur audience diminuer drastiquement du fait d'une dépendance trop importance à une plateforme privée régie par des conditions générales de vente qui octroient peu de droits à l'utilisateur.

forme de bouche à oreille virtuel, sans même que le fan initial ne soit au courant. Mutinerie peut ainsi faire du marketing ciblé en touchant des amis de fans qui pourraient être intéressés par leurs évènements ou par le coworking. Il est assez difficile de se rendre compte qu'il s'agit d'une publicité, car la publication est souvent rédigée comme une présentation d'article ou d'évènement, avec un langage courant qui ne cherche pas à vendre directement un produit mais davantage à susciter de l'intérêt. Le seul indicateur pour un ami de fan qui verrait cette publication dans son fil d'actualités est le fait qu'il y a une petite icône avec la mention « Sponsorisé ».

Ces pratiques se généralisent aujourd'hui dans les stratégies de communication des grandes marques, de Monoprix à Chanel, qui les concilient avec des stratégies plus traditionnelles d'envois postaux ou de campagnes d'affichage. Le faible coût du sponsoring de publications sur Facebook en fait l'outil privilégié de publicité pour les *startups* et petites entreprises. Il s'élève en moyenne à 1€ pour 1500 personnes touchées sans ciblage, et à un coût 2 à 3 fois supérieur si un ciblage spécifique est choisi[114]. Il positionne aussi l'entreprise sur une image plus moderne que d'envoyer des courriers ou catalogues à une clientèle supposée jeune et branchée. Ce marketing ciblé est donc le moyen le plus efficace pour les espaces de coworking de toucher des nouveaux utilisateurs, au-delà de la présentation du lieu lors d'évènements où peuvent se faire des rencontres réelles.

[114] A titre de comparaison, les tarifs de La Poste pour la communication commerciale des entreprises est de l'ordre de 100€ pour 1 000 imprimés publicitaires, les tarifs variant selon les zones géographiques et le ciblage socio-démographique éventuellement choisis. Les publications Facebook présentent en plus l'avantage d'être au moins vus rapidement par l'internaute au cours de sa navigation, tandis que les courriers peuvent ne pas être ouverts.

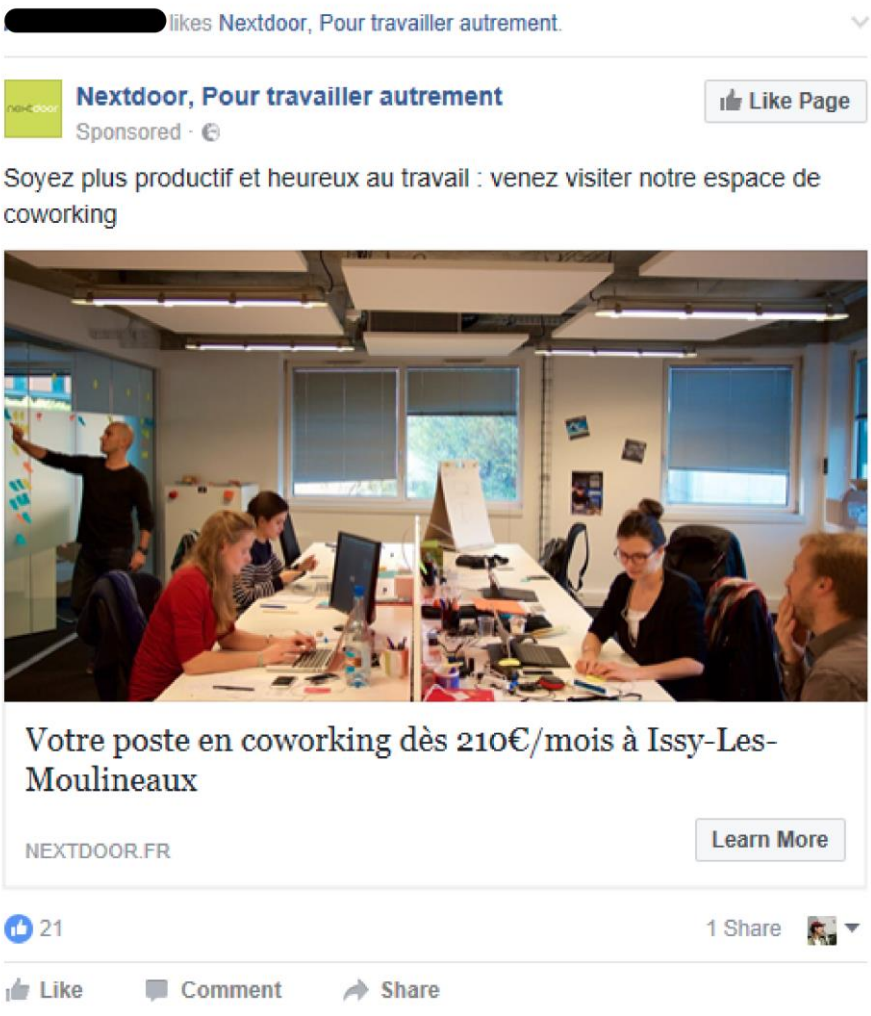


Figure 25 : Capture d'écran du fil d'actualité correspondant à une publication sponsorisée réalisée par Nextdoor. La photo choisie met ici encore en avant les coworkers concentrés, ainsi que l'utilisation de techniques de brainstorming innovantes à base de post-its. L'un de mes amis étant fan de la page, j'ai vu cette publication régulièrement pendant un an, ce qui indique que la campagne marketing de Nextdoor a été financée pendant toute cette période (source : Facebook)

Le fondateur de Mutinerie explique que leur stratégie de communication s'est en grande partie bâtie sur cette dualité entre travail en ligne et hors ligne, permettant ainsi de construire une audience avant même de monter l'espace :

> *« C'était en fait un mix d'amis et de gens qu'on avait rencontrés qui s'intéressaient à ce qu'on faisait grâce au blog et grâce aux évènements qu'on avait organisés, avant d'avoir un lieu pour nous on faisait des trucs dans les parcs, on faisait des trucs dans des cafés, on avait déjà commencé à réunir des gens, donc on avait déjà… je pense que quand on a ouvert on devait déjà avoir 500 likes sur la page FB. C'est un indicateur, ça veut dire que c'est pas que des vrais 'friends' mais voilà on était identifiés, et on était*

disons un noyau d'une bonne vingtaine de personnes, plus des gens qui venaient comme ça ponctuellement. » (entretien A04)

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 2, un lieu temporaire pouvant accueillir une vingtaine de coworkers avait d'abord ouvert pendant quelques mois. Celui-ci avait servi de test pour le modèle économique de Mutinerie et les fondateurs avaient pu se rendre compte de l'intérêt réel pour le projet de la part d'« amis » qu'ils n'avaient parfois jamais rencontré. La communication faite en amont est d'autant plus importante que la plupart des lieux qui se créent ont des difficultés initiales à se remplir, ce qui n'a pas du tout été un problème pour Mutinerie. L'action de devenir fan sur Facebook provient souvent d'une volonté d'information sur l'espace et ses évènements, similaire à l'action de s'inscrire sur une newsletter. Ceci est démultiplié par l'action des réseaux sociaux où de nouvelles personnes peuvent être ciblées. Les fans sont considérés dans l'idéal de la communication de marque comme des « ambassadeurs » (Jammet 2016) susceptibles de défendre la marque sur les réseaux sociaux, ou d'en promouvoir une image positive sans tomber dans les travers de la publicité. La création par les marques de contenus en ligne (texte, image, vidéo) augmente la portée des outils communicationnels en ligne. Dans le cas de Mutinerie, le fait de tenir un blog sur un site internet dédié est vu comme un pilier important de la communication :

« *On peut dire ce qu'on veut, même s'il y a pleins d'autres espaces qui sont hyper grands, hyper beaux machin, il y a un esprit derrière Mutinerie, il y a du storytelling qui fait que ça marche bien. Franchement je me fais pas de soucis, y'a une bonne équipe. […] Y'a la rubrique de Jules qui écrit d'excellents articles qui sont relayés tu vois. Y'a quand même un truc autour de Mutinerie, c'est pas juste un simple espace où t'arrives et tu t'assieds.* » (entretien A11)

La sensibilité des fondateurs de Mutinerie aux techniques du marketing digital et à l'importance de l'image de marque s'explique par leurs trajectoires. L'expérience d'une grande école de commerce avec différentes spécialités choisies leur a permis d'avoir des connaissances variées et complémentaires sur la création d'une entreprise bien insérée dans l'économie numérique. Le blog permet pour les fondateurs d'exprimer des opinions sur le coworking et plus généralement l'évolution du travail, tout en dirigeant des flux d'internautes vers leur site. Il facilite l'animation de la page Facebook de Mutinerie via des publications originales qui sont considérées de bonne qualité car elles ne se contentent pas de retransmettre des informations issues d'autres sites. Ces contenus peuvent également être repostés par des fans de la page ou

des amis des fondateurs, fournissant ainsi des relais communicationnels gratuits susceptibles d'amener une audience supplémentaire.

1.4.Le rôle des médias comme intermédiaire de diffusion

Les médias ont un rôle important pour la communication des espaces de coworking, qui n'ont souvent pas les moyens de recourir à des campagnes payantes de publicité. Cet extrait en constitue un exemple, avec l'utilisation de l'image des coworkers pour faire connaître le service.

Lundi 16 juin 2014
Je retourne travailler à ma place dans la grande salle en début d'après-midi, sur une table en bois au fond. Pour la deuxième fois en deux mois, je vois arriver en milieu d'après-midi une équipe de télévision venue filmer dans l'espace, je ne sais pas si c'est la même. Elle est venue filmer un coworker pour un sujet documentaire du type 'une journée dans la vie d'un coworker'. Ils commencent par demander à tous les coworkers présents dans la salle s'ils sont dérangés par le fait d'être filmés en plan large pour l'arrivée de Bertrand. La journaliste explique qu'elle trouve le lieu très impressionnant, et elle voudrait capter le maximum d'éléments dans un plan. Je préfère sortir en attendant que la « scène » soit filmée. Pour la première fois, je les vois distribuer des formulaires de décharge du droit à l'image. Antoine m'explique dans le café qu'ils sont également allés filmer Bertrand en début d'après-midi lors d'une présentation qu'il faisait de sa startup.

Je reviens dans la salle, et voit que l'équipe est maintenant en train de filmer Bertrand en plan plus resserré. Il fait semblant de taper sur son ordinateur en portant des écouteurs, et a l'air concentré sur son écran comme s'il travaillait. Au bout d'un moment, il regarde l'équipe de télévision pour savoir si le plan filmé leur a convenu.

A Mutinerie, le réseau des fondateurs lié aux *startups* et entrepreneurs a donné un accès à une diversité de blogs en ligne spécialisés (We demain, Les Arpenteurs, Maddyness, Owni, Kaizen Magazine) mais a aussi pu susciter l'intérêt de nombreux quotidiens ou magazines nationaux (L'Express, Les Echos, Challenges, Le Parisien, La Tribune, l'Obs, Libération, Paris Match) même si ces articles étaient parfois réservés à la version en ligne. Les fondateurs et coworkers de Mutinerie sont à plusieurs reprises apparus dans des émissions de radio ou de télévision, ouvrant ainsi à un plus large public le principe du coworking. La dimension visuelle de l'espace et son aménagement atypique comme espace de travail joue encore un rôle primordial, pour pouvoir intéresser des journalistes qui auront ainsi des sujets sortant de l'ordinaire, sur un sujet considéré émergent voire innovant dans les modes de travail qu'il montre. Le traitement est globalement toujours positif, mêlant des interviews des gestionnaires avec ceux des coworkers satisfaits. Les articles mettent en lumière la « liberté des freelances », des « échanges de

savoirs » ou le « besoin d'innovation des entreprises », dans une vision évolutionniste qui parle du « bouleversement à venir » auquel participe le coworking.

La venue de l'équipe de télévision illustre bien la mise en scène qui est faite du coworking ainsi que des coworkers[115]. Le lieu est montré avec sa décoration hétéroclite de « récup' », tranchant ainsi avec l'image du monde des affaires, tandis que le coworker apparait comme le nouveau travailleur du 21e siècle. Hyper-connecté, doté d'outils technologiques portables, il se crée sa bulle de concentration pour inventer des nouveaux produits. Entre deux rendez-vous, il vient s'installer dans son espace de coworking et optimise son temps de travail, tout en se connectant avec d'autres individus grâce à ses appareils connectés. Le cas de Bertrand est d'autant plus intéressant qu'il est d'origine béninoise et a co-créé le projet Startup Africa avec deux des fondateurs de Mutinerie. Il tranche avec un monde entrepreneurial souvent culturellement et socialement homogène, et il est l'un des seuls à Mutinerie qui développe un produit technologique qui se veut innovant (via l'entreprise Animdraw décrite dans le chapitre 3)[116]. La plupart des autres coworkers sont davantage sur un modèle du travailleur indépendant qui fournit un service donné lié à ses compétences (graphisme, site internet, marketing…).

L'importance de la presse est soulignée par d'autres responsables d'espaces, qui n'hésitent pas à recourir à des services de relation presse qu'ils considèrent comme primordiaux. Dans le cas de Draft, espace de coworking et *makerspace*, l'espace est destiné des utilisateurs à plein temps qui cherchent un bureau, et à des utilisateurs occasionnels qui viennent louer des machines à l'heure pour fabriquer des objets. La fondatrice de Draft a donc dû passer par des médias inhabituels, en particulier de la presse grand public spécialisée sur la décoration :

> *« Des RP [relations presse], beaucoup de RP, ce que moi je trouvais bien. Ca positionne aussi le lieu, moi je voulais un truc vraiment beau avec des belles images, qui circulent, le logo était clean tu vois, j'avais un truc, les visuels d'artiste, on avait essayé de faire des choses qui soient jolies et qui donnent envie. […] On a eu des trucs genre Milk tu vois Milkdeco qu'est super chouette, on a été dans des trucs qui sont tout cons, le magazine de Leroy Merlin qu'est tiré à je sais pas combien de milliers d'exemplaires et*

[115] Le reportage a été diffusé sur France 2 dans l'émission Télématin, disponible en ligne à l'adresse http://www.france2.fr/emissions/telematin/videos/emploi_du_25062014_25-06-2014_567647

[116] Après plus de deux ans passés sur différents projets en tant qu'indépendant à Mutinerie, son entreprise intègre après un an d'existence le Cargo, incubateur de la Mairie de Paris inauguré début 2016. Ceci confirme en partie le caractère transitoire de la présence de *startups* en croissance dans un espace de coworking.

distribué dans les magasins, on avait 3 ou 4 pages, avec des photos de ouf, bon voilà » (entretien A16)

L'aspect visuel de l'espace revient fortement, et il est nécessaire pour Draft d'avoir un aménagement intérieur séduisant qui crée une demande pour un service nouveau centré sur le « design maison », à travers la fabrication personnelle d'objets du quotidien (construire sa propre table, créer un objet de décoration original). L'expérience passée de la fondatrice est ici importante car elle a auparavant travaillé en tant qu'agent d'un collectif d'artistes puis comme responsable de production au centre Pompidou :

« Moi je connaissais très bien ces mécaniques-là, je savais très bien qu'il fallait qu'on en passe par là. Ca faisait partie du budget de base de dire OK on prend des attachés de presse et on y va. Moi je saurais pas faire, c'est trop de boulot, donc a payé des gens pour faire ça. » (entretien A16)

Ayant dû « vendre » de la culture et des produits non directement marchands, elle connait les outils à mobiliser pour communiquer sans passer par de la publicité, et pour susciter l'intérêt sans être dans le marketing direct. Pierre Bourdieu montre dans son analyse de l'économie des biens symboliques que *« les actions de faire valoir qui, dans le monde des affaires, prennent la forme ouverte de la publicité, doivent ici s'euphémiser : le commerçant d'art ne peut servir sa 'découverte' que s'il met à son service toute sa conviction, qui exclut les manœuvres 'bassement commerciales', les manipulations et les 'pressions', au profit des formes les plus douces et les plus discrètes des 'relations publiques'»* (Bourdieu 1977). Le recours aux relations publiques traduit le caractère symbolique du service offert par Draft, qui s'apparente à une activité qui n'est pas culturelle mais prend tout du moins la forme d'un loisir créatif apte à intéresser des magazines thématiques.

Le service proposé est assez flou et joue sur plusieurs tableaux : la dimension créative du faire soi-même associée à la valeur symbolique du design, la dimension collaborative d'un atelier en commun où peut exister de l'entraide (même si l'espace organise des formations payantes), et la dimension plus marchande de location courte durée des machines. La fondatrice de Draft cherche cependant encore à positionner son espace dans une sphère non-marchande, en arguant du caractère non commercial de ses démarches, qui serviraient à sensibiliser le grand public à une activité se rapprochant de l'imaginaire du bricolage entre amis :

« *C'est pas ça qui te fait manger, clairement c'est pas du commercial. C'est de la communication, c'est un effet global qui amène aussi une potentialisation du*

commercial derrière […] Ca sert pas à ramener de la clientèle. Ca peut si t'es un resto parce que pareil c'est un truc qu'est simple, t'as envie de manger, t'as vu l'article tu te dis tiens, t'y penses, t'y vas. Moi avant que les gens se disent 'Ah putain je ferais trop de la 3D [design 3D assisté par ordinateur] ce soir !' Tu vois le service il est compliqué à vendre en soi sur un article. Je savais très bien que j'allais pas faire du commercial avec mais que j'allais poser ma notoriété d'entreprise, mon image et c'est ce que je voulais. » (entretien A16)

Ceci est renforcé par le fait que les articles de presse ne rendent pas toujours compte d'une démarche de vente, et évoquent plutôt un « *espace apaisant dans lequel il serait possible de travailler calmement, de rencontrer des gens et de partager ses connaissances, un espace au fond duquel on découvrirait un atelier collaboratif »*[117] *(Elle Déco).* Il s'agit donc davantage d'une opération de captation, permettant de sensibiliser un public et créer une image de marque.

[117] « Draft : l'atelier de fabrication collaboratif parisien - Elle Décoration ». *elle.fr*, 4 juillet 2014. http://www.elle.fr/Deco/News-tendances/News/Draft-l-atelier-de-fabrication-collaboratif-parisien-2724180 consulté le 8 octobre 2015

2. Entre marché et mouvement

La diversité des stratégies commerciales mises en évidence soulignent un rôle déterminant des gestionnaires pour susciter une demande peu structurée malgré les besoins en petites surfaces de travail à Paris. Ils agissent à la fois par une médiation en ligne, et dans le lien direct aux coworkers dans l'espace. A mesure que le marché se développe, il se produit une évolution à partir d'expériences d'abord improvisées de la part d'individus dont le métier et la formation ne destinaient pas à gérer un espace de travail. Les opérateurs adaptent alors leurs stratégies en privilégiant certains modes d'actions selon leur ciblage de clientèle et leur position sur le marché.

J'analyserai dans un premier temps les différentes formes de coopérations entre des fondateurs de coworking qui cherchent à mieux faire connaître leur activité, avant que ne se manifeste une concurrence croissante. Dans un second temps, je décrirai la segmentation du marché en sous-marchés sur lesquels émergent trois stratégies principales de développement qui dépendent beaucoup des parcours professionnels des fondateurs que j'ai pu interroger : une stratégie immobilière, une stratégie servicielle, et une stratégie d'intermédiation.

2.1. Un marché se structurant en « coopétition »

La coopétition fait référence à l'émergence de dynamiques à la fois concurrentielles et coopératives qui ont notamment pu être observés dans certains *clusters* spécialisés. Elle concilie un environnement compétitif avec *« des stratégies coopératives […]pour mutualiser leurs ressources et échanger du savoir »* (Roy et Yami 2007). Les gestionnaires d'espace sont censés par leur travail d'animation favoriser les collaborations entre coworkers, et cette dimension communautaire est souvent mise en avant dans la rhétorique utilisée par les acteurs. Certains gardent leur métier d'origine et sont des travailleurs indépendants qui continuent à développer des projets collaboratifs au sein de leur espace ou avec des personnes extérieures. Les fondateurs des premiers espaces de coworking cherchent d'abord à se rassembler, en espérant être plus visibles collectivement, tout en mettant en application certains des principes qu'ils revendiquent dans l'organisation du travail dans leurs espaces.

2.1.1. Des initiatives collaboratives peu suivies

Le Coworking Weekend, une tentative d'organisation en tant que mouvement dotée d'outils communs

A l'été 2012, on compte une vingtaine d'espaces franciliens, principalement situés dans les 10 arrondissements centraux de Paris, pour un total de 650-700 places disponibles. Les entrepreneurs de cette activité relativement nouvelle et encore peu médiatisée cherchent alors à développer des initiatives coopératives afin de mieux faire connaître le coworking et de développer des outils de gestion communs. Les gestionnaires de La Cantine[118] jouent un rôle proactif dans la mise en réseau des espaces de coworking français, en organisant plusieurs évènements autour du coworking. La Cantine accueille avec Mutinerie le Coworking Weekend en septembre 2012 qui réunit des personnes intéressées par le coworking pendant trois jours de rencontre de la *« communauté francophone »* pour développer des outils communs et actions concertées via des *« ateliers de prototypage de projets en journée et de moments plus festifs en soirée. »*[119] Il s'agit lors de cet événement de mettre en application les idées de co-construction portées par de nombreux acteurs du coworking. En tant que participant à cet événement, il m'a ainsi clairement été expliqué que tout le monde devait contribuer à un atelier, peu importe ses compétences. Il n'était pas possible d'être un simple spectateur, ce qui rappelait l'ethos du « faire » décrit par Michel Lallement (2015) dans les *hackerspaces* et précédemment évoqué dans le cas de Mutinerie au chapitre 2.

Organisé par un groupe de gestionnaires de coworking français, l'évènement accueille une centaine de participants, parmi lesquels plus d'un tiers de gestionnaires d'espaces de coworking (répartis entre des espaces franciliens et des espaces du reste de la France, ainsi que quelques gestionnaires venus de Wallonie). On trouve également dans la liste des participants des personnes issues de collectivités locales ainsi qu'une vingtaine de personnes travaillant pour des entreprises liées au coworking, au numérique ou à l'innovation (consultants, réseaux d'indépendants, agences de communication…). La présence de nombreux consultants et de « think-tanks » témoignent de l'intérêt pour un phénomène encore émergent, qui intéresse beaucoup des professionnels dont l'activité se centre autour des changements organisationnels ou les ressources humaines. Le reste de l'assemblée est surtout composé d'individus intéressés par le coworking, à titre personnel en tant que travailleur indépendant ou gérant d'une TPE. Le

[118] Premier espace de coworking français, l'histoire de La Cantine sera présentée plus en détail dans le chapitre suivant du fait de sa forte articulation avec une intervention publique.
[119] http://www.cowoweekend.org/ consulté le 18/09/12, et encore accessible via des dispositifs d'archivage internet

weekend est l'occasion de développer des collaborations entre espaces et coworkers, via une méthodologie et des outils de type « barcamp » censés être en eux-mêmes *« un bel exercice de ce travail collaboratif si cher aux héros du coworking »* [120]. Les gestionnaires du coworking affirment donc initialement suivre les pratiques encouragées dans leurs espaces, en cherchant à réaliser des collaborations inter-espaces. Le vocabulaire employé traduit toujours une volonté de se différencier du monde de la grande entreprise, tandis que les coworkers semblent mis en scène comme des aventuriers des temps modernes dans leurs pratiques de travail.

Parmi les outils sur lesquels les organisateurs du weekend souhaitaient travailler, on peut citer : « un magazine dédié à l'actualité du coworking en français »[121] ; un « outil de checking » (de type progiciel de gestion) permettant le paiement à la journée et le relevé d'indicateurs quantitatifs ; Wearecoworkers, un réseau social permettant la mise en relation des coworkers ; un « visa commun permettant d'accéder à l'ensemble des espaces de coworking francophone ». Des actions de communication sont également envisagées à travers l'organisation d'« évènements coup de poing coordonnés au niveau national pour faire connaître le coworking au plus grand nombre »[122]. La plupart de ces projets ne verront jamais le jour, malgré des travaux parfois significatifs fournis par les participants pendant ce weekend, jusqu'à la réalisation de versions « beta » des sites. Faute de temps et de suivi collectif des participants, ces projets ne sont pas continués par les groupes de travail concernés. Plusieurs projets lancés au cours de ce weekend ont cependant fait l'objet du développement de logiciels en licence propriétaire, allant parfois à l'encontre du projet initial de développer des outils communs en tant que logiciels libres.

Copass, une plateforme d'accès commune aux espaces de coworking

Copass trouve son origine dans le projet de créer un « visa commun » pour les espaces francophones lors du Coworking Weekend en septembre 2012. Malgré l'idée initiale de développer le projet en open source, avec la contribution de plusieurs participants du weekend sur le développement de l'outil, le projet est repris par Adrien, un des fondateurs de Mutinerie. Il avait rencontré un an auparavant Diego lors de la première conférence professionnelle Coworking Europe à Berlin. Diego est un photographe indépendant qui avait créé un espace de coworking à Rome, ainsi qu'un système informel de crédits inter-espaces dans la ville. Le

[120] http://www.cowoweekend.org/, ibid
[121] http://www.cowoweekend.org/projets, ibid
[122] http://www.cowoweekend.org/projets, ibid

développement d'une plateforme française en open source s'avérait en même temps difficile du fait de l'indisponibilité des gestionnaires intéressés, mais bénévoles. Adrien propose alors en 2013 à Diego de se consacrer à plein temps sur ce projet. Ils décident d'étendre l'idée d'un visa des espaces francophones à une plateforme mondiale de réservation. Au vu des coûts importants de développement d'une plateforme fonctionnelle, ils privilégient un site propriétaire et créent Copass sous la forme d'une SAS en octobre 2013. Ils embauchent alors un développeur pour programmer une première version de la plateforme en tant que site internet avec des fonctionnalités de paiement et de référencement.

Si le projet de Copass est distinct de celui de Mutinerie, les idéaux mis en avant sont proches de ceux de Mutinerie du fait de l'origine commune des deux projets[123]. Le projet est de faciliter une fluidité d'utilisation sur des espaces de coworking à travers le monde, en particulier pour les travailleurs indépendants qui voyagent beaucoup. On retrouve le nomadisme digital qui se confond parfois avec un fantasme de vacances permanentes. La communication de Copass véhicule l'idéal d'un travail aspatial, qui pourrait se situer n'importe où dans le monde, et les photos du site internet montrent davantage de paysages exotiques que de bureaux. La plupart des destinations touristiques qui accueillent régulièrement des touristes occidentaux disposent d'une forme de connexion à Internet du fait de la demande de connectivité des touristes. Il est donc possible pour certains lieux touristiques d'adapter leurs locaux à un usage professionnel avec une montée en gamme des services offerts aux coworkers en visite. Certaines auberges de jeunesse se sont spécialisées sur ce type de publics, et les espaces mis en scène sur le site Internet de Copass donnent parfois l'impression d'avoir affaire à une agence de voyage, qui cherche à susciter des envies de mobilité chez les coworkers[124].

[123] En 2015, le gestionnaire italien cesse d'ailleurs son implication dans l'espace de coworking à Rome pour se relocaliser à Paris afin de travailler sur le projet Copass. Il intègre en quelque sorte l'équipe Mutinerie, espace dans lequel il travaillera régulièrement sans être directement impliqué dans sa gestion.

[124] Ce phénomène, aussi appelé « coworkation » (coworking + vacation), reste un cas marginal mais a fait l'objet de nombreux articles dans la presse grand public ou la presse professionnelle (Cromer 2016), et de mentions dans certains travaux académiques (Genner 2017, 194). Certains espaces situés à Bali ou dans le Pacifique s'appuient sur les possibilités offertes par la publicité ciblée sur Facebook pour communiquer spécifiquement auprès de personnes travaillant dans le nord des Etats-Unis où les hivers sont rigoureux, adoptant ainsi les stratégies habituellement utilisées par des agences de voyage.

Figure 26 : Captures d'écran issues de la page d'accueil de Copass, mettant en avant des destinations de vacances et évènements festifs (ici le Ouishare Festival dédié à l'économie collaborative) (source : Copass)

La difficulté de fonctionnement principale de Copass est qu'il s'agit d'une plateforme qui dépend des services des gestionnaires d'espaces à travers le monde sur lesquels ils ont peu de contrôle. Le lien se fait par un contrat commercial avec les espaces, et le prélèvement d'un pourcentage par Copass. L'équipe de Copass contrôle a posteriori l'adhésion des espaces sur des critères assez subjectifs :

> *« Si l'espace est vraiment pas dans l'esprit ça se voit assez vite. En général on nous le dit, ça nous est arrivé d'en enlever un ou deux, mais c'est jamais très gros. Les espaces quand ils se mettent ils s'engagent y'a une sorte de charte. […] On demande en général de faire un prix un peu moins cher à la journée pour les copassers, y'a un certain nombre de conditions. En général on les contacte aussi, on a un échange. Si on voit que ça 'fit' pas du tout on va leur dire, grosso modo pour l'instant y'a pas encore trop de problèmes. Je pense que ça arrivera à un moment et je pense qu'on va assez vite faire une sorte d' 'on-boarding process' pour les espaces, pour un peu mieux cerner,*

s'assurer qu'ils ont bien compris, que le staff il est bien formé... » (entretien A12, fondateur de Mutinerie et Copass)

Les premiers espaces ayant rejoint la plateforme Copass étaient tenus par des gestionnaires rencontrés par les fondateurs de Copass dans diverses conférences professionnelles européenne ou américaine. La plateforme se développe rapidement pour atteindre 400 espaces en 2015 dont 30 espaces à Paris. Les nouveaux espaces rejoignant Copass s'en servent davantage comme un moyen de communication pour faire connaître leur espace. L'absence de rencontre personnelle entre les gestionnaires des nouveaux espaces et les fondateurs de Copass signifie que la sélection qui se faisait tacitement par des processus d'homophilie sociale[125] entre personnes ne se fait plus. Le fait que les espaces puissent être notés et commentés permet de faire remonter des problèmes aux gestionnaires de Copass, mais fait surtout de la plateforme un *« dispositif de jugement »* en ligne (Karpik 2007) permettant d'orienter le choix de ses utilisateurs[126]. Un contrôle du service offert est effectué, et Copass peut décider d'exclure des espaces de sa plateforme en cas de litige. Le développement des systèmes de recueil des notes et avis de consommateurs a été analysé comme un dispositif offrant aux consommateurs *« une prise supplémentaire pour appréhender les biens et orienter leurs choix, qui s'ajoute aux autres équipements du marché permettant aux agents économiques de réaliser des arbitrages à partir de calculs sur des qualités »* (Beauvisage et al. 2013) Pour un service incertain comme le coworking, un système de notation permet d'orienter le choix des coworkers, mais solidifie surtout la position de Copass comme plateforme intermédiaire du fait des informations qui y sont disponibles. L'enjeu pour Copass (et indirectement pour Mutinerie) est clairement exposé par un des fondateurs :

« Nous ce qu'on voudrait faire c'est d'arriver progressivement à être une sorte de norme, de standard quoi, de standard du coworking. En gros tu passes par là, et ensuite tu choisis les espaces que tu aimes le plus. De manière générale y'a quand même une grosse fidélité. » (entretien A04, fondateur Mutinerie)

[125] L'homophilie sociale est ici utilisée dans le sens donné dans la sociologie des réseaux, comme la tendance statistique que des individus aux pratiques socioculturelles proches s'associent(McPherson, Smith-Lovin, et Cook 2001)

[126] Les dispositifs de jugement sont censés dissiper l'opacité sur les marchés de singularités que décrit Lucien Karpik, en proposant aux acheteurs des connaissances leur permettant de faire des choix raisonnables, et en réduisant leur déficit cognitif pour des produits ou services marqués par une incertitude sur la qualité (Karpik 2007)

Copass devient un moyen pour ses fondateurs d'instaurer des normes sur les espaces proposés, que l'on peut également interpréter comme des barrières d'entrée sur le marché. Le projet collaboratif d'un visa commun est donc devenu un standard privé, et non plus un standard indépendant créé en concertation par un collectif de gestionnaires. Ce standard présente une forte proximité avec les « valeurs » de Mutinerie, car les fondateurs de Copass sont en majorité les mêmes que ceux de Mutinerie (leurs bureaux sont d'ailleurs localisés de façon flexible dans l'espace Mutinerie). Leur standard, censé décider si l'espace « fit » ou pas à l' « esprit » Copass, s'impose aux espaces qui rejoignent la plateforme par une charte de principes qui impacte autant la gestion pratique des espaces de coworking (prix, formation du personnel) que les conditions d'accueil qui y sont réservés aux « copassers ». L'objectif est de fidéliser les utilisateurs de Copass pour qu'ils retrouvent une expérience similaire du coworking où qu'ils aillent, et décident de passer exclusivement par la plateforme, et pas seulement pour leurs déplacements professionnels à l'étranger. Certains gestionnaires d'espaces préfèrent se désinscrire considérant que la plateforme amène du travail supplémentaire de gestion des coworkers journaliers. D'autres expliquent l'utiliser à contrecœur, souhaitant bénéficier de l'outil de communication et de référencement web qu'elle constitue, tout en percevant de façon invasive la demande faite par Copass de prix réduits pour les coworkers de la plateforme[127].

Des rencontres informelles au collectif des Tiers-Lieux

Les gestionnaires de la Cantine jouaient un rôle de coordination des acteurs du coworking, mais ont progressivement laissé leur place d'animateur du Coworking Weekend. De façon plus informelle, plusieurs gestionnaires d'espace ont aussi organisé des évènements qui réunissaient les coworkers de plusieurs espaces. Studios Singuliers organisait plusieurs fois par an des apéritifs entre leurs coworkers et ceux d'un autre espace, tandis que Mutinerie a organisé des apéritifs ou compétitions sportives en été avec les espaces voisins du 10e et 19e arrondissements comme le Lawomatic, le Laptop, ou Volumes. Malgré une intention de maintenir des échanges réguliers et amicaux entre espaces de coworking, un des gestionnaires de Studios Singuliers note néanmoins une certaine lassitude à devoir réaliser ce travail de réseautage qui mêle plaisir et obligation :

[127] La charte de valeurs de Copass demande une reduction de 20 à 40% des frais, justifiée de la façon suivante : "Because Copassers can be your members, because they are part of the same global community and because Copass greatly simplifies the process of hosting drop-ins, we ask Cospaces to offer a discount on their daily fares (just on their daily fares!)." (site internet de Copass https://copass.org/cospace_charter)

> *« Mais ouais on a été faire les Apéripitch à la Mutinerie, on a dû faire un ou deux trucs chez Dojo, on a fait des trucs avec le Laptop ça ouais carrément que ce soit des vernissages ou des trucs comme ça. Ouais ouais on y va mais pour moi ça fait aussi boulot, y'a un moment tu te dis je vais prendre un apéro avec mes potes, je vais pas parler de coworking […] Si t'es content de voir les gens je suis ravi, mais si c'est pour aller montrer ta gueule et dire gnagnagna… bof. »* (entretien A05, gestionnaire de Studios singuliers)

On retrouve ici un mélange des temps de loisir et de travail qui induit à terme une lassitude des travailleurs, de façon similaire à ce qui est observé dans les industries créatives (Wittel 2001). Des rencontres plus professionnelles sont aussi organisées et permettent à des porteurs de projets d'accéder à des ressources :

> *« Les rencontres sont ouvertes à tous, y'a des rencontres pendant les weekends, y'a pas mal de choses qui te permettent d'aller voir les espaces, et puis nous on a été visités par beaucoup de jeunes espaces, de gens qui voulaient en créer etc donc t'as un partage des infos qui est assez cool quand tu veux monter ta boîte y'a pleins de ressources en ligne qui te permettent assez facilement enfin facilement, l'info est accessible. »* (entretien A05)

Ces rencontres servent surtout au partage d'expérience, et facilitent l'arrivée de nouveaux gestionnaires. Leur utilité pour les gestionnaires d'espace déjà installés est cependant limitée, et certains souhaitent alors se doter d'un outil pour défendre des intérêts communs.

Les gestionnaires indépendants ont alors le projet de se regrouper dans un « Collectif des Tiers-Lieux[128] » dont les objectifs sont plus ambitieux et qui s'apparente à une fédération professionnelle. Le Collectif des Tiers-Lieux est créé en juillet 2015 sous la forme d'une association préfigurant la formation d'une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) *« ayant vocation à fédérer les tiers lieux, développer leur activité, renforcer le réseau, et promouvoir les nouvelles pratiques de travail dans les tiers-lieux* ».[129] Il est représenté par un conseil d'administration constitué de 8 représentants de tiers-lieux, et des représentants institutionnels pour la Caisse des Dépôts, l'association Initiatives Télécentres 77 (Seine-et-Marne), la région Ile-de-France, et le Conseil Départemental des Hauts-de-Seine. On retrouve au conseil

[128] La notion de « tiers-lieu », vocabulaire employé par la région, sera discutée dans le chapitre suivant.
[129] Issu des statuts de l'association

d'administration plusieurs gestionnaires actifs du réseau de tiers lieux, dont des membres de Woma, Casaco, Studios Singuliers, et Laptop.

Le choix a été fait d'inclure dans ce collectif tous les acteurs se revendiquant du coworking, peu importe leur taille et leur statut légal. Les acteurs du coworking ont rassemblé des acteurs assez divers avec l'objectif de rendre plus lisible l'ensemble de leurs offres vis-à-vis du public de travailleurs susceptible de les utiliser :

> *« La première chose c'était de se rassembler les tiers lieux dans un collectif qui porterait une vision sectorielle commune, pas du tout idéologique ou tel que nous on peut le pratiquer sur la vision coopérative, c'est une des visions de ce secteur là, mais déjà d'amener un maximum de personnes dans la notion de travailler autrement, dans toutes les notions télétravail, coworking, fablab, makerspace etc, et de défendre la visibilité tout autant que la lisibilité des différentes offres. »* (entretien A15, gestionnaire Casaco)

Cette association se veut ouverte à des acteurs proposant des espaces de travail diversifiés, et doit avant tout servir d'outil de communication global susceptible d'élargir le marché du coworking. Le Collectif des Tiers Lieux n'a cependant pas encore réussi à se mettre d'accord sur les définitions des espaces en son sein. L'objectif pour les gestionnaires serait de pouvoir à terme créer une plateforme en ligne à même de présenter au grand public la diversité des tiers-lieux de façon claire :

> *« Du coup la région avec tous ces lieux de coworking, […] on discute comment on va définir les gros et les petit. Et faire une plateforme, un site pour montrer tous les lieux de coworking, leurs valeurs. […] Parce qu'on a besoin de se définir vraiment par rapport à tous ces gros bidules. »* (entretien A13, gestionnaire Laptop)

Il y a un enjeu pour les gestionnaires indépendants souvent implantés depuis longtemps de continuer à être visibles, avec une concurrence croissante de la part de grandes entreprises dotées de budgets de communication beaucoup plus importants.

Ce processus a cependant du mal à se mettre en place, et un an après la création de l'association, aucune action de communication publique n'avait été faite. Le collectif souhaitait organiser en septembre 2016 la Semaine du Coworking, évènement de sensibilisation du grand public et des entreprises, mais celle-ci a finalement été annulée faute de moyens et de temps pour l'organiser de la part des membres du bureau. La plateforme initialement prévue pour 2016 a également pris du temps à être développée, et malgré le lancement d'une « beta » réservée aux membres du Collectif au début de l'année 2017, elle n'a pas encore été ouverte au public, ce qui limite

sa portée. Cet ensemble d'initiatives semble donc montrer ses limites, avec une difficulté des gestionnaires d'espaces à aller plus loin que des évènements sociaux malgré la volonté de se doter d'une structure à même de les aider collectivement. En parallèle, l'arrivée sur le marché d'acteurs dotés de fortes capacités d'investissement force certains acteurs à repositionner leur stratégie.

2.1.2. Le repositionnement des acteurs face à la concurrence

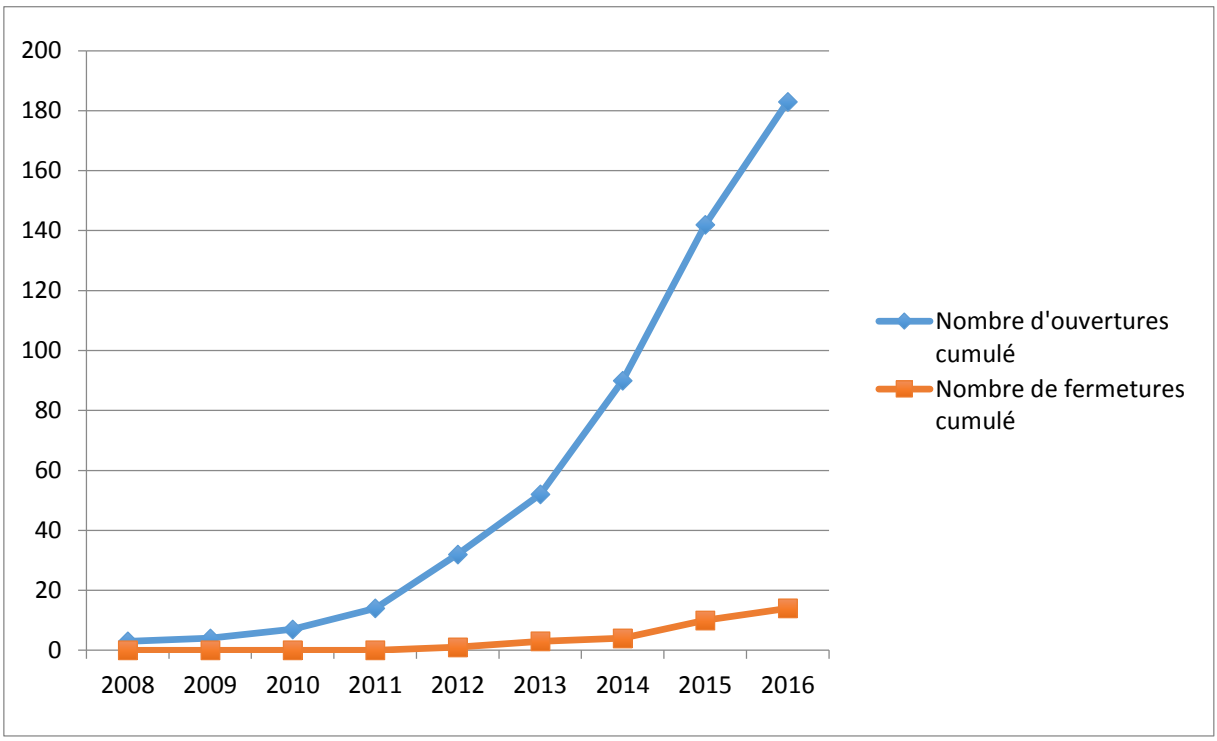


Figure 27 : Diagramme des ouvertures et fermetures cumulées en Ile-de-France. Le nombre d'espaces réellement en activité correspond à la différence entre les deux courbes (source : auteur)

L'évolution du nombre d'espaces de coworking à Paris montre un phénomène qui a tendance à s'accélérer sur 2014-2015 avec un nombre d'espaces ouverts qui fait plus que doubler en deux ans. Beaucoup de gestionnaires d'espaces indépendants rechignent à parler d'un marché du coworking, préférant utiliser le terme de « mouvement » et garder un idéal de changement social plutôt que d'une activité commerciale. Cependant, plusieurs des acteurs historiques du coworking rencontrent des difficultés dans la gestion de leur espace. Soleilles Coworking, un des premiers espaces créés en 2011 dans le 2e arrondissement ferme en 2015. Le Laptop a lui aussi des difficultés à garder son espace rempli et sa gestionnaire[130] se voit dans l'obligation de

[130] Formée à l'Ecole des Gobelins et à l'Ecole Nationale Supérieure des Arts Décoratifs, elle commence sa carrière en tant que photographe, avant de devenir designer web puis de se spécialiser dans le design UX (user experience). Elle travaille alors en tant que designer UX indépendante à Londres tout en continuant une carrière de « nomade

renouveler sa communication, d'aller chercher des nouveaux coworkers, voire de trouver d'autres sources de financement :

> *« Maintenant y'a beaucoup d'acteurs, et du coup ça change vachement la donne. Nous on le sent bien, c'est sûr que c'est pas du tout la même chose, c'est pour ça que refaire un site, investir dans d'autres choses c'est important pour pas crever. Parce que y'a quand même malgré tout… Personne veut dire que c'est de la concurrence, […] et on se connait tous et on est copains, mais on est concurrents quand même. »* (entretien A13, Laptop)

Malgré une bonne entente entre les entrepreneurs à l'origine du coworking à Paris, ils se rendent compte que la demande actuelle n'est pas suffisante pour permettre à chaque espace de rester rempli. Une des raisons invoquées dans ce changement, outre l'existence d'une offre plus variée, est la répartition plus homogène des espaces de coworking, avec une multitude d'ouvertures d'espaces en petite couronne à partir de 2013. Les efforts des gestionnaires se portent alors sur le fait de proposer un service plus différencié, afin de pouvoir se distinguer des nouveaux acteurs qui ouvrent parfois plusieurs espaces à la fois. L'opérateur Startway gère ainsi 10 espaces en région parisienne, et est régulièrement critiqué par les acteurs pour ses stratégies court-termistes où 2 ou 3 espaces sont ouverts en même temps, et les moins rentables fermés au bout d'un an. La plupart des acteurs privés sont impactés, y compris des espaces comme Mutinerie dont le succès et la bonne image dans le milieu des entrepreneurs semblaient pouvoir le protéger.

2.1.3. Les évolutions stratégiques du modèle économique de Mutinerie

Le projet entrepreneurial de Mutinerie a trouvé d'après ses fondateurs un équilibre financier seulement deux mois après son ouverture, ce qui est assez exceptionnel par rapport aux autres espaces visités, dans lesquels les gestionnaires expliquent parfois avoir mis un an à atteindre un remplissage permettant de couvrir le loyer et les charges de l'espace. Je retracerai ici l'ensemble des choix stratégiques effectués par les fondateurs de Mutinerie, dont certains ont été évoqués dans les précédents chapitres.

digitale » au gré de ses projets. Elle travaille ensuite pendant 4 ans chez Adobe à Paris tout en continuant des projets en tant qu'indépendante. C'est au cours de cette période qu'elle ouvre le Laptop en 2013.

Nouveaux espaces, nouveaux services

En juin 2014, Mutinerie crée une offre de « coworking rural » en ouvrant l'espace Mutinerie Village à Saint-Victor-de-Buthon dans le parc naturel du Perche, sur une propriété familiale des fondateurs de Mutinerie entourée de forêts et de prairies. Y sont aménagés des chambres et un dortoir collectif, un salon, une cuisine, un makerspace et deux pièces dédiées au coworking. La ferme dispose également d'un potager, de poulaillers et de divers animaux élevés, avec une participation volontaire de chacun à l'entretien et aux divers travaux de la ferme. Cet espace remplit plusieurs fonctions, outre la possibilité offerte aux coworkers d'aller y travailler « au vert » pour un tarif de 40€HT/jour (ce qui inclut l'hébergement et les repas). Il permet tout d'abord d'héberger une partie des formations organisées par Mutinerie, dont certaines prennent la forme d'un weekend intensif sur un sujet spécifique.

L'espace peut également être réservé pour des périodes allant jusqu'à deux semaines par des entreprises qui souhaiteraient y organiser un séminaire ou un groupe de travail de façon isolée. Il se rapproche en cela des espaces communément utilisés par les entreprises ou particuliers pour leurs évènements, mais par sa petite taille et ses coûts réduits vise une clientèle de *startups* et petites entreprises qui n'y auraient autrement pas accès. Les réseaux mobilisés par Mutinerie sont ceux de petits entrepreneurs susceptibles d'avoir fait l'expérience du coworking, mais aussi de plus en plus d'étudiants ou de personnes en recherche d'emploi, qui viennent y trouver un complément de formation. Plus qu'un espace supplémentaire, ce coworking rural permet une diversification des sources de revenu en touchant un public différent qui vient sur des durées courtes (3 à 7 jours). Les personnes qui y participent à des séminaires d'entreprises peuvent ensuite retourner à une activité salariée.

En 2015, le projet d'ouvrir un autre espace à Paris donne lieu à une levée de fonds. Un espace de 1500 m² est trouvé dans le 14e arrondissement, réparti sur 3 étages avec 4 salles de réunion et une partie constituée de bureaux fermés pouvant accueillir des entreprises de 5 à 20 personnes. Le modèle se rapproche davantage de ce qui est pratiqué par la plupart des grandes entreprises du coworking à l'étranger, en proposant des bureaux fermés plutôt que des espaces ouverts pour indépendants. Plusieurs visites sont organisées, avec l'objectif de permettre à certains coworkers du sud de Paris de trouver un nouvel espace, tout en restant connecté à l' « écosystème Mutinerie » s'ils le souhaitent. Après plusieurs mois de gestation, le projet ne verra finalement pas le jour faute d'un engagement suffisant de clients, et les travaux ne seront pas financés.

Mutinerie essaye également de multiplier ses activités à Mutinerie Village, en lançant MutCamp, un « nouvel accélérateur rural basé dans le Perche » en pension complète sur 3 mois pour des entrepreneurs en phase d'amorçage.[131] Cette offre n'aboutira finalement pas, faute d'un nombre suffisant de candidatures. Les formations organisées rencontrent également quelques difficultés, et plusieurs offres nouvelles autour de la photographie ou du graphisme sont annulées début 2016. La 10e édition de la mission Gutenberg (permettant de se former sur les logiciels graphiques de la suite Adobe) est reportée de 6 mois faute d'élèves.

La professionnalisation du personnel

En parallèle de ces tentatives d'expansion, le personnel employé dans l'espace principal de Mutinerie se professionnalise progressivement. Les fondateurs décident d'embaucher en 2013 une personne dédiée à la gestion administrative et logistique de l'espace, de façon à pouvoir se libérer du temps pour se concentrer sur les nouveaux projets. Arthur commence à travailler pour Mutinerie début 2013, après un parcours professionnel dans l'hôtellerie. Son rôle va au-delà de la gestion de bien immobilier d'un point de vue fonctionnel et technique, et il participe aussi à la de création de liens entre coworkers, au même titre que l'ensemble des fondateurs. Les fondateurs vont chercher de nouvelles sources de revenu en réalisant des missions individuelles de conseil auprès d'entreprises ou de collectivités, autour du travail collaboratif et des espaces de coworking.

L'accueil continuera cependant à être fait par une équipe tournante constituée de l'ensemble des salariés et fondateurs, soit 5 à 7 personnes (selon la présence ou non de stagiaires). Ce fonctionnement n'est pas sans poser quelques problèmes d'organisation à l'équipe qui a du mal à se consacrer pleinement à ce travail commercial :

> *« Déjà c'est un vrai taff. Répondre à des téléphones, avoir un discours commercial à tenir, c'est un vrai travail, certes nous on peut le faire. Derrière y'a des tâches que nous on peut pas faire, par exemple relancer le visiteur ou la personne qui a appelé. Nous on a reçu l'appel, j'ai noté... on a eu le coup de fil, on sait de quoi elle a besoin, ça serait pas à nous de relancer ça, faut vraiment une personne qui soit dédiée à 100%. Et puis surtout ça pourrait donner une tête, une image à Mutinerie, un visage, c'est-à-dire Mutinerie dans le 19e arrondissement, si tu veux les contacts, les coordonnées faut*

[131] Article dans Les Echos consulté le 6 juin 2016, http://business.lesechos.fr/entrepreneurs/aides-reseaux/startup-lancement-de-mutcamp-l-accelerateur-rural-a-la-ferme-201003.php

contacter cette personne. Aujourd'hui le truc est complètement impersonnel, c'est t'envois un message à une adresse mail un peu bidon, où tout le monde reçoit le message et le premier qui le reçoit répond. » (entretien A10, chargé de projet évènementiel Mutinerie)

Chacun des salariés a en effet une mission pour laquelle il a été recruté, comme l'organisation des évènements de Mutinerie ou la coordination des formations. Leurs permanences à l'accueil sont donc davantage vécues comme une contrainte qui les détourne de leur mission principale, tout en limitant leur efficacité dans les missions qui leur sont temporairement confiées à l'accueil. Les salariés soulignent cependant la convivialité de ces permanences qui permettent à l'ensemble de l'équipe d'assumer les responsabilités de *community manager* :

« C'est vrai que maintenant aujourd'hui c'est plus facile de discuter avec les coworkers à l'accueil plutôt que dans l'espace. Et c'est là où du coup ce lieu est quand même très important, c'est un lieu très convivial, des affinités se créent, et la rotation perpétuelle de l'ensemble du crew sur ce poste là, ça a favorisé ce rapprochement, cette appartenance à cette communauté. […]En gros le côté où on va chaque fois à l'accueil, ça a permis le rapprochement avec les coworkers. » (entretien A10)

Ce fonctionnement donne progressivement lieu à des problèmes d'organisation et a été transformé en 2015 avec l'embauche d'une personne dédiée à l'accueil, qui était auparavant une comédienne. Le choix de confier cette tâche à une personne spécifique, qui plus est dotée de qualités d'expression et de représentation liées à son expérience passée, illustre son rôle important de vitrine pour l'espace.

Le recentrage sur d'autres formes de valeur

En 2016, Mutinerie met en place plusieurs stratégies nouvelles, susceptibles d'amener de nouvelles sources de revenus. Mutinerie cherche à se mettre en valeur en tant qu'agence de travailleurs indépendants, ce qui était fait auparavant de façon informelle *via* les mises en relation du groupe Facebook et dans l'espace. L'objectif pourrait être à terme de prélever des commissions pour l'apport d'affaires aux coworkers, facturé en particulier à certaines grandes entreprises qui s'adressent à Mutinerie. Les coworkers sont également des clients potentiels pour une variété de produits et services complémentaires. Mutinerie cherche alors à développer des systèmes de recommandations de services fournis par des tiers (services juridiques, expert comptables, assurances…) qui peuvent être rémunérés.

Serais-tu intéressé(e) par de l'apport d'affaire via Mutinerie ?

- [ ] Oui
- [ ] Non

Serais-tu intéressé(e) par un catalogue de services à prix avantageux pour ton business ?

- [ ] Oui
- [ ] Non

Serais--tu intéressé(e) par une offre d'assurance collaborative ?

- [ ] Oui
- [ ] Non

Figure 28 : Extrait du questionnaire de satisfaction adressé aux coworkers de Mutinerie

2.2. Trois stratégies entre produit immobilier et service marchand

L'exemple de Mutinerie est intéressant car il illustre à travers ses réussites et ses échecs la variété des stratégies qui se développent dans le coworking. Face à une concurrence accrue, Mutinerie a testé différents services observés dans d'autres espaces parisiens, adaptant son modèle économique en fonction des opportunités perçues pour son développement. Nous allons voir que ces stratégies s'articulent dans trois grandes catégories, qui font usage de la dualité du coworking, qui fournit à la fois un service immobilier et un service relationnel aux coworkers.

2.2.1. Une stratégie d'expansion immobilière des espaces

A partir de 2013, on voit apparaître des espaces plus grands, dont la surface dépasse 2000 m². Pour trouver des espaces d'une telle taille, il est nécessaire d'utiliser des surfaces de type tertiaire, en général en petite couronne. Des espaces qui étaient auparavant loués à une entreprise unique sont donc réaménagés en surfaces ouvertes, avec une partie de bureaux fermés. En 2012, le nombre d'espaces ouverts en Ile-de-France dépasse la vingtaine et la taille moyenne est de 436 m^2 sur les 10 nouveaux espaces dont la taille est connue. La taille moyenne des nouveaux espaces créés en 2016 atteint 1 080 m^2 sur les 20 espaces dont la taille est connue[132]. Dans la plupart de ces espaces créés en 2016, l'ensemble de l'espace n'est pas réservé au coworking. Une ou plusieurs entreprises prennent en location des surfaces de façon privative, et une partie de l'espace est louée de façon flexible à des individus ou petites entreprises (souvent un ou deux étages dont le rez-de-chaussée du bâtiment). L'espace bénéfice alors de l'image positive du coworking qui sera utilisée dans la communication, mais on ne retrouve dans son fonctionnement qu'une partie des caractéristiques du coworking.

Une stratégie d'expansion immobilière est adoptée par les gestionnaires d'espaces qui ont les moyens de créer plusieurs espaces à la fois. Cette stratégie a l'avantage de permettre des économies dans la gestion des espaces, mais aussi un service amélioré pour les coworkers qui pourront avoir à leur disposition plusieurs espaces répartis sur une zone géographique plus

[132] 18 nouveaux espaces ont été répertoriés en 2012, et 41 espaces en 2016. Sur la plupart des années, la taille est connue sur la moitié des espaces créés. Ceci permet de donner une tendance générale mais les chiffres restent sujets à précaution. Malgré les sources diverses mobilisées pour alimenter la base des espaces de coworking (sites internet, page Facebook, média en ligne spécialisés, presse locale et entretiens), il est possible qu'une forme de biais de sélection subsiste dans les données obtenues. Les espaces qui choisissent de ne pas communiquer leur taille pourraient tous avoir des caractéristiques similaires, ce qui limiterait la représentativité de l'échantillon d'espaces dont la taille est connue.

large, accessibles pendant leurs déplacements professionnels. Les espaces dont la rentabilité est trop faible sont fermés et remplacés par des nouveaux espaces localisés ailleurs.

Sur 169 espaces de coworking encore ouverts en Ile-de-France en 2016, 40% font maintenant partie d'un réseau d'espaces. Je définis le fait d'appartenir à un réseau comme le fait qu'un espace physique soit géré par une entreprise ayant au moins deux enseignes de la même « marque ». Si l'on exclut les premiers espaces à ouvrir dans un réseau (le premier espace reste indépendant tant qu'il est seul), on peut regarder le nombre d'espaces en réseau ouverts par année. Le nombre d'espaces créés au sein d'un réseau augmente fortement en 2013, avec la montée en puissance de plusieurs gros opérateurs, en particulier Start-Way, Blue Office[133] et Dojocrea qui gèrent respectivement 10, 5 et 4 espaces en 2016 (dont quelques-uns hors région parisienne).

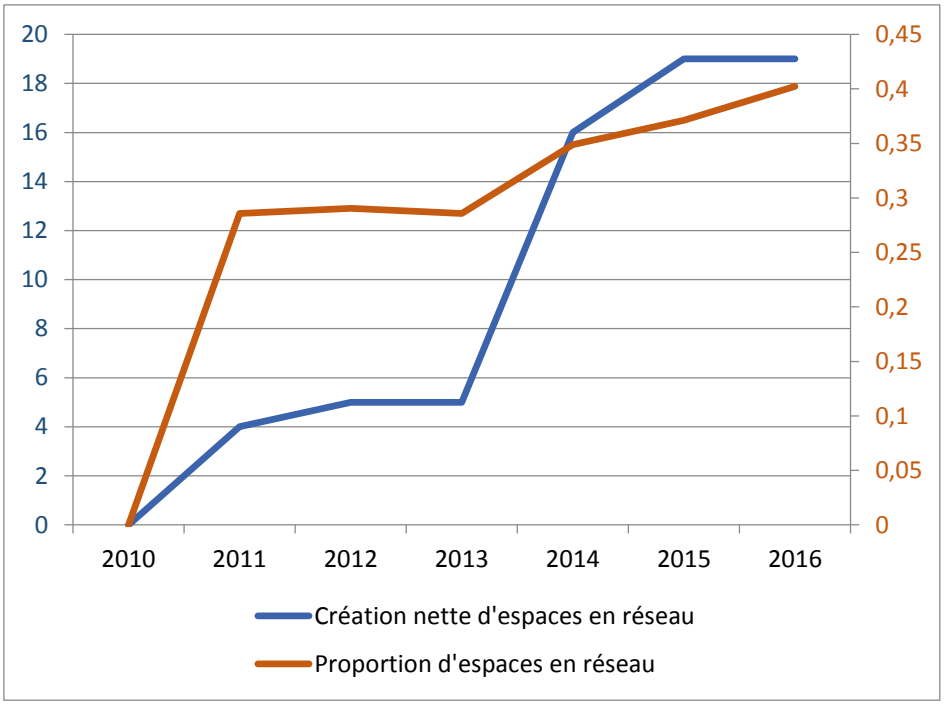


Figure 29 : Evolution du nombre d'espaces en réseau en Ile de France (source : auteur). Le premier espace d'un réseau n'est pas considéré comme étant en réseau, ce qui explique le décollage du nombre d'espaces en réseau en 2011, année d'ouverture du deuxième espace pour de nombreuses entreprises gestionnaires

[133] Le cas de Blue Office, créé par le promoteur immobiler Nexity, sera abordé en détail dans le chapitre 6.

Cet ensemble de stratégies immobilières n'est cependant pas accessible à tous les gestionnaires d'espaces. Les espaces qui sont gérés par des entrepreneurs indépendants doivent mettre en œuvre d'autres stratégies qui permettent plutôt de diversifier leurs revenus.

2.2.2. Une stratégie de diversification de l'offre de services

Une des solutions trouvées par les gestionnaires indépendants est de créer des nouveaux services pour les coworkers ou des personnes extérieures, en s'appuyant sur d'autres modèles d'espaces avec lesquels une hybridation est possible. Cette stratégie servicielle consiste à développer en priorité les services proposés par l'espace plutôt que de maximiser son usage immobilier par des coworkers. Cette solution présente l'avantage d'assurer une différenciation de l'espace de coworking par rapport au reste du marché, assurant la présence d'une clientèle venue chercher dans l'espace des services qui lui sont spécifiques. Parmi les espaces dont l'hybridation est intégrée dans leur fonctionnement, on trouve plusieurs typologies répertoriées dans la base de données Tech-on Map réalisée par la Région Ile-de-France. Sur la centaine d'espaces de coworking recensés en 2014 en Ile-de-France, 7 sont également des *makerspaces,* 4 sont intégrés dans d'autres espaces de travail de type incubateur ou pépinière[134], 3 disposent d'une « cuisine collaborative »[135], tandis que d'autres hybridations plus rares sont possibles : espaces partagés dans une université avec des étudiants, showrooms de produits, boutiques… Si l'on regarde la date de création, on peut remarquer que la majorité de ces espaces a été créé dans les 3 dernières années, avec un nombre stable qui tourne autour de 5 espaces hybrides par an en moyenne.

Ces espaces hybrides proposent des nouveaux services, parmi lesquels le développement de l'activité évènementielle est dans la plus directe continuité de l'activité de location d'espaces à des travailleurs. Elle se traduit par des utilisations ponctuelles de l'espace dont la rentabilité horaire est alors supérieure. Les formations qui constituent une part importante du modèle économique des *makerspaces* se focalisent davantage sur l'offre de services, confirmant le rôle de l'espace en tant qu'outil de développement pour travailleurs indépendants.

[134] Ce chiffre est potentiellement sous-estimé car bon nombre d'incubateurs publics et pépinières qui existent depuis longtemps ont aussi lancé une activité de coworking sans en faire une grande publicité, ce qui signifie qu'ils ne sont pas comptabilisés.

[135] Il s'agit d'une cuisine professionnelle adaptée aux normes d'hygiène et de sécurité nécessaires pour vendre des produits alimentaires. Elle est destinée à des personnes souhaitant créer une activité de restauration sans avoir de locaux permanents (souvent des traiteurs à domicile, « foodtrucks »…) et vient compléter des espaces de travail plus classiques.

Un service évènementiel augmenté et professionnel

Le Tank est un espace de coworking créé par une entreprise privée préexistante Spintank, agence de communication de 35 personnes qui réalise des campagnes pour des grandes entreprises et collectivités locales. Il s'agit donc davantage d'un modèle de coworking privé dans la mesure où l'agence de communication occupe 2 des 5 étages de bureaux, tout en gardant des espaces évènementiels communs. Deux étages libres sont dédiés à du coworking de façon ouverte, et accueillent une diversité de travailleurs indépendants, tandis que le dernier est exclusivement dédié à l'évènementiel. Le loyer est alors réparti entre les deux structures, à 60% pour le Tank et à 40% pour Spintank.

Les coworkers sont centrés autour du secteur de la communication digitale, mais on y trouve également des *startups* dans un secteur totalement différent. Certains des travailleurs faisaient auparavant partie des réseaux préexistants de l'entreprise (collaborateurs récurrents, fournisseurs…) et ont souhaité se rapprocher de l'entreprise en s'installant dans leurs locaux. Un des leviers importants de l'espace est de pouvoir transformer l'espace pour de l'évènementiel à grande échelle, avec 2 étages entiers qui peuvent être convertis pour accueillir tout type d'événement, du séminaire d'entreprise à une projection de film. Le coworking constitue 60% du chiffre d'affaires de l'espace, alors que l'évènementiel en représente 40%. La part du chiffre d'affaire généré par l'évènementiel est en augmentation constante depuis l'ouverture de l'espace en 2014, ce qui est susceptible d'amener l'espace vers un modèle plus proche de la location de salles.

Cette activité évènementielle est également vue comme un moyen d'amener l'espace vers un modèle serviciel dont le potentiel de croissance est beaucoup plus important :

> *« Parce que en fait t'es limité par des bureaux, t'as des murs tu peux pas les pousser. L'évènementiel tu fais ta location de salles, mais la location de salles c'est un tout petit truc à côté de tout ce que tu peux faire autour. Tu peux vendre de la restauration, régisseur, basique, du conseil, du mentoring, du community management, des choses comme ça, c'est des choses qu'on peut venir greffer pour avoir des gros budgets, à 50 000€, on aimerait bien que ce soit possible de plus en plus. »* (entretien A17, gestionnaire directeur du Tank[136])

[136] Passé par une formation dans les nouveaux médias à l'Ecole des hautes études en sciences de l'information et de la communication (CELSA), celui-ci a travaillé pour la Cantine ainsi que pour l'agence de projets numériques

Outre l'outil communicationnel que représente cet espace de coworking pour l'agence, il permet en plus d'apporter de l'activité à l'agence Spintank, et de faire travailler les indépendants présents dans l'espace sur des projets évènementiels. Le responsable du Tank n'a pas su ou voulu me dire la part du chiffre d'affaires obtenue par Spintank grâce aux activités du Tank. Le fait que le Tank reste déficitaire dans ses activités de location de bureau après un an d'existence laisse cependant supposer qu'une forme de complémentarité existe entre les deux structures dont les propriétaires sont les mêmes. L'espace de coworking peut donc être amené à fonctionner à perte pour faciliter l'acquisition de clientèle évènementielle pour l'agence de communication Spintank.

Le développement de la formation dans les espaces pour diversifier les revenus

Parmi les espaces hybrides les plus communs, on trouve nombre d'espaces de coworking qui sont également des *makerspaces*. On peut distinguer deux cas : des espaces dont la fonction première est de permettre des processus de fabrication tout en fournissant des espaces de travail en support et ceux dont la fonction première est d'héberger des activités de bureau avec l'ajout de quelques machines dans leur espace. Les modèles économiques ne permettent pas toujours de déduire leur fonction principale car ils présentent souvent des sources de revenus assez mixtes dont la répartition est fortement fluctuante dans le temps (hébergement d'un coworker sur un poste fixe qui par ailleurs fait usage de machines dans l'espace). On peut cependant déduire des tendances en regardant la place relative dédiée à la fabrication dans l'espace entier, et la façon dont se présente l'espace dans sa communication.

- Ici Montreuil, Woma et le Fabclub sont avant tout des *makerspaces*, et possèdent à ce titre un grand nombre de machines qui représentent l'essentiel de leur activité. Quelques postes de travail sur un bureau sont occupés par des résidents qui dans leur pratique professionnelle ont besoin de temps durant la phase de conception (architectes ou designers par exemple).
- Draft est un espace équilibré, entre une partie coworking et une partie *makerspace* qui occupent une surface égale, le tout rassemblé dans un petit espace de 150 m².

af83, avant de devenir directeur de l'espace de coworking Le Tank en 2014, fondé en partenariat avec l'agence Spintank.

- Volumes est principalement un espace de coworking, mais présente une petite partie dédiée à la fabrication avec quelques machines, ainsi qu'une cuisine collaborative (appelée « foodlab »).

Les quelques espaces en activité ne sont pas suffisants pour être représentatifs d'un développement d'espaces hybrides, mais on peut y voir une évolution vers la diversification des activités. Après une période initiale où espaces de coworking et *makerspaces* (souvent institutionnels) étaient créés de façon distincte, des espaces hybrides ont commencé à apparaître entre 2014 et 2015 via des initiatives privées. Ceci est probablement amené à se développer, dans la mesure où plusieurs espaces ont entamé des travaux pour diversifier leur activité ; à ce titre, l'Etablisienne, un atelier de bricolage, est en train d'aménager son espace de coworking, avec le soutien de la Mairie de Paris. Woma, « fabrique de quartier » cherche également à modifier son positionnement pour pouvoir accueillir plus facilement des travailleurs nomades pour du coworking, en plus de son activité de *makerspace* :

> *« Avoir un truc dédié machines, je pense que ça a aucun sens aujourd'hui, il faut les machines, il faut du coworking à côté. De la diversification dans le modèle économique, ça c'est une certitude aujourd'hui.*
> *Question : Surtout avec la multiplication des espaces ?*
> *Et surtout pour avoir une activité qui se stabilise parce qu'un poste ne sera pas stable. »*
> (entretien A14, fondateur Woma[137])

Draft et Volumes développent pour leurs machines une clientèle de passage, qui utilise des machines en les louant à l'heure. L'activité est particulièrement intense à la fin des semestres académiques du fait d'un déficit de machines utilisables sur une large plage horaire dans les écoles d'architecture et de design. La période avant Noël constitue également un moment où les particuliers souhaitent créer des cadeaux personnalisés. D'autres activités sont cependant nécessaires pour lisser les revenus durant le reste de l'année. En ciblant des amateurs qui ne viendront se former qu'une seule fois sur un format découverte, une formation de 2h à 8h par machine est nécessaire pour savoir utiliser de façon sécurisée et efficace les machines, ce qui nécessite un ou plusieurs employés à temps plein dédiés à l'accompagnement et la formation. Les formations peuvent alors constituer une part importante du chiffre d'affaires de ces espaces:

[137] Après des études de design dans une université étrangère, il travaille depuis 10 ans en tant que designer indépendant et a également participé à plusieurs projets entrepreneuriaux. Il fait partie des 7 fondateurs en 2013 de l'association gérant l'espace Woma.

> *« Ernesto [Le fondateur de Volumes] quand on discutait, ils se sont appuyés sur ce qui a déjà été testé, comme nous on s'est appuyés sur ce que faisait Ici Montreuil à l'époque quand on l'a ouvert. En termes de modèle économique. Volumes s'est appuyé sur ce qui a été fait depuis et pour le coup ils ont mis en avant beaucoup plus les formations, et je pense qu'ils ont raison. »* (entretien A14)

Les générations successives d'espaces permettent d'adapter les modèles économiques, avec une montée en puissance de la formation pour les particuliers qui peut atteindre 30 à 40% des revenus d'après les gestionnaires interrogés. Ces espaces hybrides ne visent alors plus seulement des professionnels de la création qui souhaitent faire usage de machines à commande numérique pour améliorer leurs pratiques professionnelles, mais aussi de nombreux amateurs dans une activité de loisir.[138]

2.2.3. Une stratégie d'intermédiation

Avec la mise en avant de certains coworkers dans les échanges économiques au sein de l'espace se dessine une stratégie d'intermédiation qui met l'utilisateur au cœur de l'offre de services des espaces. Les gestionnaires d'espaces cherchent ainsi à se recentrer sur la valeur ajoutée de leur activité de *community management* qui réside dans la mise en relation des travailleurs, plutôt que dans des activités immobilières sur lesquelles ils ne peuvent pas toujours rivaliser avec certains grands groupes.

Le développement du modèle en agence

Les espaces de coworking disposent d'une variété de compétences en leur sein, qui doit permettre l'émergence de projets communs, en réponse aux demandes de certains clients qui peuvent solliciter des expertises différentes dans leur commande. Les collaborations observées à Mutinerie montrent que celles-ci se forment assez spontanément sur la base des liens sociaux qui se créent entre coworkers. D'autres espaces ont un fonctionnement plus calculé dont l'objectif est de permettre de répartir les coworkers dans des contrats pris en charge par l'espace de coworking (comme le ferait une agence), tout en laissant à chaque coworker le statut de travailleur indépendant et la liberté de choisir son degré d'implication selon les projets :

> *« C'est un peu se vendre comme une agence sauf que c'est l'inverse d'une agence puisqu'on est que des freelances, justement les gens [qui participent aux projets] sont*

[138] La thèse de Camille Bosqué s'intéresse plus en détail aux pratiques qui se développent dans les espaces de fabrication, et en particulier la façon dont des amateurs s'impliquent dans des processus d'invention, de conception, et de fabrication qu'elle regroupe dans le terme de « *design diffus* » (Bosqué 2016)

pas forcément liés au lieu. Ça peut être des gens extérieurs que par notre réseau on puisse faire venir ponctuellement sur des projets, ce qui fait qu'on a une communauté vraiment pluridisciplinaire, ce qui plait beaucoup aux groupes. » (entretien A13, fondatrice Laptop)

Dans le cas du Laptop, les projets impliquent souvent des travailleurs indépendants extérieurs, mais la majorité du travail est effectué par les coworkers résidents de l'espace du fait de leur spécialisation en design UX[139]. L'espace qui accueillait une vingtaine de coworkers s'était naturellement spécialisé autour du réseau de la fondatrice, une des premières en France à développer ce type de méthodologie apprise en Angleterre. Ayant une position de « gatekeeper » dans le réseau des designers UX, elle donnait des formations sur le sujet, et recevait beaucoup de demandes de la part de clients, ce qui l'a amené à proposer des projets aux coworkers du Laptop :

« Le chiffre d'affaires pour les gens... ouais ouais c'est énorme ce que je donne aux gens (rires) je justifie mon salaire... En fait la première année je crois que y'a vraiment rien eu, je faisais tout gratos, je donnais tous les projets gratos. […] La 2e année [2013] y'a eu 80 000€ donc autant que ce qu'on gagne pour le coworking pour payer tout ça, et ensuite ben l'année dernière y'a eu quand même 230 000€ [2014] qui est rentré donc c'est pas mal. C'est que des trucs rentrants, j'ai jamais démarché. » (entretien A13)

Le fonctionnement en agence informelle est progressivement devenu une source de revenus pour l'espace de coworking via une commission prise sur les projets. Ceci devenait une nécessité pour l'opérateur Laptop afin d'équilibrer un bilan économique devenu compliqué en 2013. Cette source de revenus a alors permis de financer un salarié pour la gestion quotidienne du lieu et la partie administrative des projets, car la fondatrice du Laptop continuait à exercer en tant que designer UX :

« Je prends une commission au-dessus de leur tarif jour homme ce qui fait que eux ils perdent pas d'argent, et moi ça permet de rémunérer T. parce que c'est lui qui gère la facturation. […] La commission c'est devenu le truc qui permet de sauver le Laptop en fait. Mais c'est difficile hein. C'est difficile à faire comprendre aux gens que… Ben le travail il arrive pas tout seul comme ça, c'est mon réseau, je bosse avant, je qualifie le besoin, c'est pas n'importe quel projet. Y'a certaines personnes qui comprenaient pas pourquoi on prenait une commission. Je suis obligé d'expliquer : sans ça on ferme

[139] Le design UX est le design de l'expérience utilisateur, qui fait appel à des compétences graphiques mais aussi à des méthodologies de « design thinking » pour concevoir des produits et services.

demain ! Je crois que ça fait au moins dix fois que je te le dis. Je sais pas comment ils font les autres, je sais pas du tout… » (entretien A13, soulignage personnel)

Ces projets viennent compléter les recettes liés à l'activité de coworking, afin de maintenir le Laptop à l'équilibre, dont l'occupation n'était plus suffisante en raison de la croissance du nombre d'espaces de coworking entre 2013 et 2014. En 2014, les revenus issus des commissions sur les projets ont largement dépassé ceux du coworking, le faisant sortir du modèle immobilier sur lequel il était initialement basé. La réputation de Laptop sur l'activité de design UX a permis de faire venir des nouveaux clients intéressés, notamment des grands groupes qui passent habituellement par des agences et sont difficilement accessibles par les travailleurs indépendants.

« Y'a Accor qui par exemple qui est allé un peu sur notre site, je sais pas comment ils sont tombés dessus, ils ont vu comment on présentait le projet, ils ont dit 'Ah ben c'est cool on aimerait bien bosser avec vous'. Donc on bosse avec Accor. » (entretien A13)

Cette activité est amenée à se développer, avec l'objectif affiché en 2015 de mettre davantage en avant la fonction agence de l'espace, et de commencer à faire un démarchage commercial plus poussé auprès de clients potentiels. Le site web a subi une refonte importante, mettant en avant les services proposés par l'espace.

Certains espaces ont été conçus dès le départ avec le modèle de l'agence en tête, notamment l'espace Digital Village qui se définit comme *« un collectif de freelances experts du digital »*[140] réunis au sein d'un espace de coworking. Les compétences de ses 40 coworkers sont diverses et incluent le développement web et mobile, la direction artistique, le graphisme, le design UX, le webdesign, le marketing digital[141]… soit un ensemble de métiers émergents du digital dont les caractéristiques sont peu codifiées. En se rassemblant dans cet espace, ils constituent une diversité de compétences que la plupart des agences digitales sont incapables de fournir, ce qui permet à Digital Village de générer un volume de chiffre d'affaires très important, et de proposer aux coworkers de nombreux projets communs qui s'ajoutent à ceux obtenus par les réseaux de chacun. Cette activité de mise en réseau et de gestion de projet est rémunérée par la perception de frais de 15%, qui sont ensuite réinvestis dans le développement de logiciels

[140] Communication issue de leur site internet http://digital-village.fr

[141] Le webdesign est la conception graphique d'éléments visuels en ligne. Le marketing digital est une forme de marketing faisant appel à des outils de communication et de publicité en ligne, principalement Google Adwords et Facebook, qui s'articulent dans une stratégie plus générale de marketing.

spécifiquement adaptés au travail collaboratif et à l'amélioration de l'espace de travail. Digital Village a ainsi pu déménager en 2015, doublant sa superficie pour prendre un local de 500 m² permettant l'accueil de nouveaux travailleurs indépendants.

Le fondateur de Digital Village souligne le caractère quasi anecdotique des bureaux pour eux :

> « *Tu te rends compte que les bureaux c'est pas là où il y a de la valeur finalement. Forcément faut payer ton loyer sinon un moment donné ton proprio il va te faire la gueule, mais c'est pas là où y'a de la valeur. La loc' t'en as rien à foutre. Ce que tu peux viser c'est soit d'avoir des startups, soit d'avoir des mecs qui font du business. C'est les mecs qui sont à l'intérieur qui valent cher.* » (entretien A19, soulignage personnel)

L'accent est ici fortement placé sur la valeur des travailleurs indépendants, dotés de compétences et surtout dans le cas de Digital Village de la capacité à travailler collectivement sur des projets nécessitant des spécialisations parfois rares de l'économie numérique[142]. Ceci fait écho au parcours professionnel du fondateur, qui avait d'abord créé Digital Village comme une agence digitale dans laquelle il avait le rôle de chef de projet digital. Il a ensuite créé un espace de coworking qui abrite toujours ces activités d'agence, en n'accueillant que des travailleurs indépendants. Le remplissage de l'espace de coworking lui est secondaire et est surtout un outil de développement des projets communs des coworkers (qui passent par l'agence). Il préfère offrir un mois d'essai aux coworkers intéressés, et ne les accepte que s'ils ont travaillé sur des contrats avec d'autres coworkers. L'activité de projets étant suffisamment lucrative pour l'espace, il leur est possible de filtrer les coworkers pour garantir la qualité et la compatibilité des profils avec les activités de l'agence. Ce processus se rapproche du processus de recrutement dans une entreprise classique, ce qui pose la question d'un retour à des modèles organisationnels existants, où les travailleurs sont cependant engagés dans des situations de travail plus flexibles.

Une tentative de recentrer la valeur sur le réseau pour des espaces non spécialisés

Après l'échec de différentes stratégies de diversification de revenus, certains espaces de coworking non spécialisés qui privilégiaient la location d'espaces cherchent à leur tour à modifier leur fonctionnement pour faciliter le montage de projets collectifs, et valoriser les

[142] Les *startups* sont plutôt valorisées pour leur capacité à lever des fonds de la part d'entreprises de capital-risque. Ces investissements donnent de la valeur à ce qui n'est parfois qu'une idée de service dont le modèle économique reste déficitaire pendant des années.

interactions permises au sein de l'espace de coworking. La tentative avortée de Mutinerie de développer une stratégie immobilière avec un nouvel espace dans le 14e arrondissement les a amenés à se repositionner sur un modèle d'intermédiation. Un des coworkers les plus actifs dans l'espace qui y a créé un réseau de développeurs informatiques explique que

> *« L'idée à terme quand même, même si c'est pas du tout encore acté, là c'est à l'état de discussions, mais l'idée ça va être quand même de devenir le bras armé, le bras développement de Mutinerie. Donc on va voir si peut pas faire un partenariat avec Mutinerie pour communiquer de manière officielle en disant Mutinerie peut faire du développement informatique pour vous au travers la société Developnet. »* (Nathan, entretien C03)

L'opérateur Studios Singuliers a lui aussi créé « L'agence plurielle » pour « *unir officiellement nos compétences sous la forme inédite d'une agence de coworkers, pour le plus grand bonheur de votre communication »*[143]. Cette « agence » (qui n'avait pas en 2016 de structure légale) s'appuie sur les compétences des trois fondateurs (une graphiste et deux designers), et celles de différents coworkers, dont un réalisateur-monteur, un deuxième graphiste, un rédacteur web, et un responsable technique, soit un « *vaste réseau d'experts créé et affiné par les Studios Singuliers* ». L'objectif de cette initiative est donc de monétiser le réseau créé par l'activité de coworking dans ses 3 ans d'existence pour adopter le fonctionnement en agence initié par d'autres gestionnaires, avec qui ils entretiennent par ailleurs des liens personnels forts.

[143] Communication du site internet http://studios-singuliers.fr/lagence-plurielle-au-service-de-votre-communication-2/

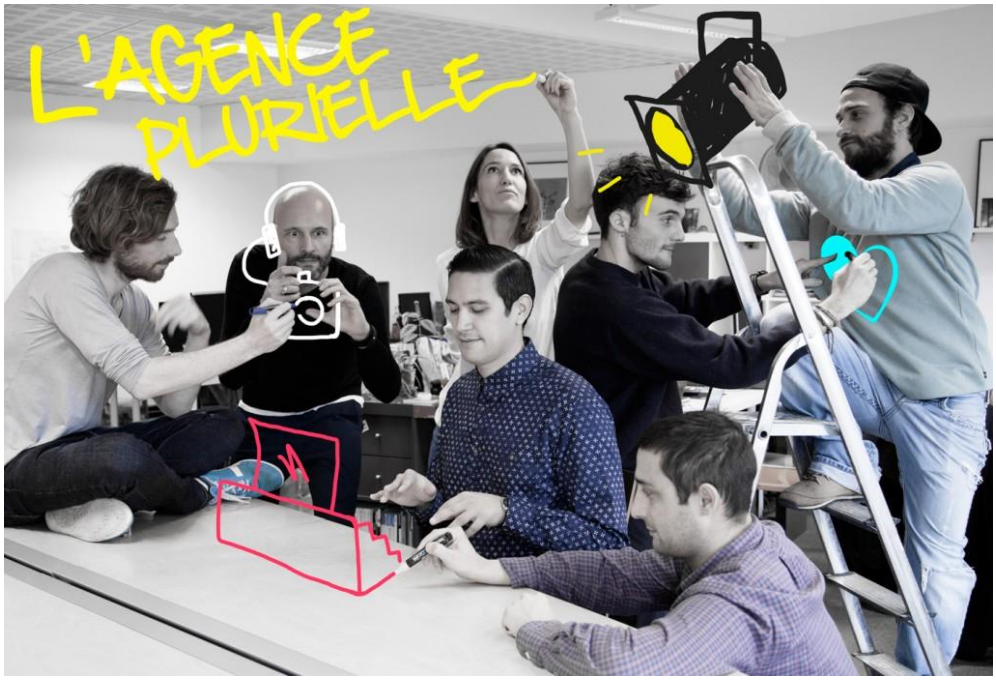


Figure 30 : Image de présentation de « L'agence plurielle », (source : Studios Singuliers)

2.3. Un modèle des stratégies des gestionnaires

Cette analyse des stratégies choisies par les opérateurs d'espaces de coworking parisiens souligne la diversité des modèles économiques qui se sont développés autour d'une offre de base d'un bureau partagé. La stratégie immobilière se focalise sur l'optimisation de la gestion d'un réseau d'espaces. A l'inverse, la stratégie d'intermédiation et la stratégie servicielle cherchent à trouver des sources de revenus nouvelles, qui peuvent provenir soit des coworkers déjà présents dans l'espace, soit d'une nouvelle clientèle utilisant des services complémentaires. Je propose dans cette partie de modéliser l'activité des opérateurs de coworking, afin de faciliter l'identification des leviers de création de valeur dans ces espaces. Ceci permettra d'expliciter pourquoi des espaces de coworking peuvent avoir une rentabilité très différente, pour une activité apparemment similaire.

Le fondateur d'un espace de coworking peut être vu comme un entrepreneur qui crée de la valeur en agissant sur la dimension symbolique d'un espace, en particulier en agissant sur le potentiel d'échanges. Les analyses de l'Ecole autrichienne en économie sont utiles pour décrire la figure de l'entrepreneur sur un marché nouveau. Kirzner distingue celui qui avance les capitaux du « *pur entrepreneur [qui] repère et exploite des situations où il est en mesure de*

vendre cher ce qu'il peut acheter à meilleur compte. » (Kirzner 2005, 37). L'entrepreneuriat résulte ainsi d'une communication imparfaite entre le marché sur lequel l'entrepreneur se fournit, et celui sur lequel il propose ses produits. L'entrepreneur aurait une capacité à identifier ce décalage et à mettre en relation les deux marchés afin de générer un profit. Pierre-Paul Zalio définit en synthétisant plusieurs théories économiques l'entrepreneur comme *« cet être singulier qui perçoit l'écart possible entre les prix pour un même bien, que cet écart se justifie par l'innovation (Schumpeter), par la maîtrise de l'incertitude (Knight), ou qu'il repose sur la capacité perceptive et subjective à identifier les combinaisons gagnantes que les autres n'ont pas vues (von Mises, Kirzner) »* (Zalio 2009)

Comment les entrepreneurs du coworking arrivent-ils à évaluer la possibilité de tirer un profit de la location d'un espace et de son exploitation en tant qu'espace de coworking ? On peut considérer que les opérateurs de coworking identifient des écarts de prix entre le « coût de production » que représente le loyer sur le marché immobilier et les prix des services flexibles qu'ils facturent à des travailleurs sans bureau. L'opérateur de coworking est ici capable de faire le lien entre un marché immobilier qui raisonne en termes de prix surfaciques annuels (€/m^2/an) et un marché de services pour un abonnement mensuel (€/mois) payé par les coworkers, qui dépend surtout de la capacité à payer des travailleurs indépendants. En mettant en relation les deux marchés, l'entrepreneur réalise un profit qui est dépendant d'un ensemble de facteurs.

On peut tout d'abord choisir de décomposer le prix que paye un coworker pour son abonnement mensuel comme le prix de l'accès à la petite surface qu'il occupe dans l'espace et un surplus de valeur symbolique.

$$prix(coworker) = \text{prix}_s(\text{petite surface s}) \text{ x s} + \text{Symb (L, N)}$$

Dans les espaces de coworking parisiens dont la totalité des places serait occupée, un coworker occupe en moyenne 6 à 8 m² (rapporté à la totalité de l'espace, espaces de convivialité compris)[144]. L'organisation exacte de l'espace impacte sa profitabilité, car celui-ci doit être dense en termes de places disponibles, sans nuire à l'expérience du coworker dans l'espace. Je décompose ici le prix d'accès en une petite surface occupée (s) et un prix surfacique (charges comprises) que le coworker payerait pour un espace de travail directement sur le marché

[144] Cette fourchette a été obtenue à partir des données collectées sur les espaces parisiens, sur un échantillon limité d'une trentaine d'espaces pour lesquels la surface et le nombre total de places sont tous deux connus (données d'observation ou fournies par les espaces). La plupart des espaces ne sont pas remplis en permanence du fait de la présence irrégulière de nombreux coworkers : les sièges disponibles autour d'une table partagée ne seront par exemple pas tous occupés en même temps.

immobilier privé[145]. La somme des prix payés pour une petite surface par les coworkers augmente linéairement avec le nombre de coworkers jusqu'à ce que l'espace soit rempli, c'est-à-dire que toutes les sièges disponibles sont occupés.

La part symbolique du service fourni par l'opérateur de coworking est plus difficile à caractériser, et correspond au surplus de valeur lié aux échanges existant dans l'espace, qui permet au gestionnaire de faire payer un prix supérieur à l'équivalent de la surface occupée. Sharon Zukin a analysé l'exemple de Disney World comme un lieu où le travail de service peu qualifié (vente de boissons, accueil des clients) s'accompagne d'une dimension de performance et d'image qui joue un rôle important dans l'expérience du consommateur (Zukin 1995). Les employés qui sont choisis cherchent souvent à développer une carrière dans l'industrie du spectacle, et amènent dans leur travail un capital culturel acquis ailleurs qui est bénéfique à l'économie symbolique de Disney World. Dans un espace de coworking, le travail des gestionnaires[146] pour stimuler les échanges ou encourager des comportements considérés comme « vertueux » contribue à augmenter la valeur du service offert. Cette valeur symbolique n'est pas une quantité propre à chaque espace, mais dépend à la fois du nombre de coworkers dans l'espace (N) qui permettent de créer de l'échange, et de la quantité de travail (L) fournie par les gestionnaires[147].

Si l'on développe un modèle simplifié du profit que réalise un gestionnaire d'espace, celui-ci a pour recettes principales la somme des abonnements mensuels payés par ses N coworkers, à laquelle il doit déduire le loyer qu'il paye au propriétaire de l'espace[148] et le coût éventuel du travail de leurs employés (on définit les salaires horaires par w et la quantité de travail par L).

$$\text{Profit} = \text{Recettes} - \text{Couts} = \sum_{N} prix\,(coworker) - wL - \text{loyer}(prop.)$$

[145] La solution la plus simple est dans ce cas de partager un appartement ou un local commercial pour l'utiliser comme bureau. Celui-ci serait partagé de façon informelle avec plusieurs travailleurs du fait de la faible disponibilité de surfaces aussi petites sur le marché immobilier.

[146] Certains des gestionnaires salariés des espaces ont un profil similaire à ceux décrits par Sharon Zukin, avec des qualités associées au « savoir-être » plus qu'à un « savoir-faire » qui peut s'acquérir par l'expérience.

[147] Le fait d'assurer a minima une présence à l'accueil pendant les horaires d'ouverture constitue un coût de travail, et est souvent mis en avant par les gestionnaires comme un facteur d'échanges dans l'espace.

[148] Le cas d'un propriétaire gérant lui-même un espace de coworking est quasiment inexistant à Paris du fait du coût de l'immobilier qui rend l'achat de leur espace par les gestionnaires impossible. Du côté des propriétaires immobiliers, l'activité de gestion locative d'un grand nombre de clients elle considérée trop chronophage par la plupart d'entre eux pour qu'ils souhaitent s'en occuper eux-mêmes sous la forme d'un coworking, préférant laisser l'espace vacant jusqu'à trouver un preneur unique.

On met ici les salaires et profits sur un même plan, car il s'agit là principalement d'un choix stratégique réalisé par les fondateurs de se payer un dividende à partir des profits de l'espace, ou de se placer dans une optique de développement en embauchant du personnel pour les aider (voire les remplacer) dans la gestion du lieu.

En décomposant le loyer mensuel du propriétaire comme un prix surfacique multiplié par la surface S totale de l'espace de coworking, et en réutilisant la formule du prix payé par les coworkers, on arrive à l'expression suivante :

$$Profit + wL = S \times (\text{prix}_s(\text{petite surface s}) - \text{prix}_s(\text{S})) + \sum_N \text{Symb}(\text{L}, \text{N})$$

Cette expression permet d'identifier de façon claire deux modes d'action des gestionnaires sur le profit qu'ils peuvent réaliser, à travers les deux termes sur la partie droite de l'équation. La première est d'agir sur la taille de l'espace de coworking, et la deuxième est d'agir sur sa valeur symbolique.

L'augmentation de la taille des espaces permet de réaliser une économie d'échelle sur le loyer, en créant une différence de loyer surfacique importante entre le prix d'une petite surface et le prix de l'espace de coworking S. Pour donner un exemple, il sera plus facile pour un gestionnaire de réaliser un profit sur un espace de 1 000 m² obtenu à bon prix qu'il reloue « à la découpe » à 100 travailleurs indépendants utilisant 10 m² chacun, que pour un gestionnaire qui loue 2 espaces de 500 m² (dont les prix au m² sont plus élevés que celui de 1 000 m²) qu'il reloue ensuite à 100 travailleurs répartis sur les deux espaces. D'une part le coût du travail wL sur deux espaces sera plus élevé, et d'autre part, la différence de loyer dégagée entre le prix surfacique d'une petite surface de 10 m² et celui d'une surface de 1 000 m² sera plus élevée, amplifiant ainsi les profits possibles. Les gestionnaires utilisant une stratégie d'expansion immobilière se situent dans ce premier mode d'action, en ouvrant des espaces plus grands donc plus profitables. L'ouverture d'un réseau d'espaces permet de multiplier ces processus en agissant cette fois sur la surface totale S.

L'action sur la valeur symbolique qui est fournie au coworker consiste à faire payer un prix supérieur à celui de l'immobilier nu. Le gestionnaire peut faire payer l' « effet-vitrine » obtenu par le coworker en étant dans un lieu (Fabbri 2015), dont l'image peut avoir des retombées financières dans son activité. Le caractère convivial de l'espace, ou l'espoir d'échanges économiques entre coworkers permettent aussi d'augmenter le prix que le coworker est prêt à

payer pour en bénéficier. La plupart des espaces de coworking font payer un surplus symbolique directement via leur prix d'abonnement. Cependant, certains espaces réussissent à créer une telle quantité d'échanges entre coworkers qu'ils peuvent prélever une commission supplémentaire sur les contrats réalisés par le coworker dans l'espace, comme nous l'avons vu précédemment avec la stratégie d'intermédiation. Avec des données plus complètes sur les tailles et les prix des espaces de coworking ainsi que sur les marchés immobiliers locaux des quartiers dans lesquels ils s'insèrent, il serait théoriquement possible de mieux connaître la forme de la valeur symbolique Symb et en particulier de voir comment elle évolue en fonction du nombre de coworkers N ou de la quantité de travail L fournie par les employés.

On peut supposer que la somme des valeurs symboliques prend la forme d'une puissance entre 0 et 1 du nombre de coworkers N. Elle est ainsi croissante en N avec une forme concave, qui s'explique par le bénéfice décroissant qu'a un groupe de coworkers à accueillir un coworker de plus, étant donné que les échanges risquent d'être plus redondants à 40 coworkers qu'à 5 coworkers. On peut aussi supposer qu'il existe une valeur N_{lim} à partir de laquelle les coworkers sont trop nombreux pour travailler dans de bonnes conditions (peu de places disponible, difficultés à rencontrer les bonnes personnes…). La somme des valeurs symboliques devient alors rapidement décroissante quand $N > N_{lim}$, c'est-à-dire que les conditions de travail sont tellement mauvaises qu'elles poussent le gestionnaire à devoir diminuer le prix payé par coworker.

Le cas d'une stratégie de diversification des services suppose lui de trouver des nouveaux clients (N_1, N_2) pour leur vendre d'autres services qui peuvent être sans rapport direct avec la vente d'espace à des travailleurs. On peut alors complexifier l'équation avec des nouveaux termes (P_{serv} étant le prix des services vendus).

$$Profit + wL = S \times (\text{prix}_s(\text{petite surface s}) - \text{prix}_s(S)) + \sum_N \text{Symb}(L, N) + N_1 \times P_{serv1} + N_2 \times P_{serv2} + \ldots$$

Si cette stratégie est privilégiée, les derniers termes de l'équation prennent le dessus, avec des évolutions possibles dans la répartition qui permettent d'assurer une forme de péréquation dans la diversité des sources de revenus. Idéalement, un gestionnaire cherchera à réaliser des synergies dans son offre de services, en prélevant des clients de services N_1 parmi ses coworkers N, et inversement. Ces synergies ne manqueront pas non plus de faire augmenter la valeur symbolique Symb. Si l'espace est considéré comme fournissant un ensemble de services

complet qui permet de répondre à des besoins spécifiques d'une filière économique par exemple, la valeur du loyer perçu pourra augmenter par un effet réputationnel, sans que ces services supplémentaires soient nécessairement inclus dans le prix. Les termes de l'équation sont donc co-dépendants, et évoluent en fonction des choix stratégiques réalisés par les gestionnaires d'espaces.

Conclusion

Les espaces de coworking sont des lieux singuliers, qui s'appuient sur une diversité de modèles économiques. J'ai montré que les gestionnaires de coworking sont des entrepreneurs qui identifient une opportunité foncière permettant une économie d'échelle entre le loyer payé pour un bien immobilier et le prix des abonnements de leur clientèle. Ils déploient pour cela un ensemble de méthodes de vente et proposent aux coworkers des outils intangibles pour faciliter leur activité professionnelle voire augmenter leur chiffre d'affaires. Un espace de coworking constitue alors un bien collectif payant qui permet le partage de ressources spécifiques à l'espace (équipements, réseaux, mais aussi des éléments immatériels formant une culture commune), ce qui permet de le rapprocher d'un bien de club, tel que décrit par l'économiste James Buchanan (1965). Les gestionnaires jouent sur les deux dimensions du coworking, à la fois service immobilier et service relationnel. En augmentant la valeur de l'espace, les gestionnaires créent un marché pour leur activité d'intermédiaire qui s'appuie sur la création de liens entre coworkers. Cette valeur a une grande part symbolique dans la mesure où elle réside beaucoup dans un imaginaire de la collaboration et du potentiel de liens socio-professionnels de l'espace.

Ce chapitre a mis en évidence un ensemble de récits et dispositifs originaux sur lesquels s'appuie le service fourni, où les gestionnaires doivent en permanence articuler l'espace physique proposé avec les interactions qui peuvent s'y produire. Le bien immobilier devient un bureau doté de propriétés relationnelles entre ses occupants. Les gestionnaires créent un lien entre un marché immobilier et un marché de services pour travailleurs indépendants qui leur permet de générer un profit. En fonction de la stratégie commerciale adoptée, la dimension immobilière ou la dimension servicielle sera plus ou moins mise en avant. Une lutte concurrentielle peut alors s'établir autour de ce qui constitue le « bon coworking », les opérateurs cherchant ainsi à élever des barrières d'entrée sur le marché. Mais la valorisation du coworking peut également provenir d'acteurs extérieurs qui participent à la construction de l'offre et de la demande. Nous verrons dans le chapitre suivant que les collectivités territoriales en Ile-de-France ont fortement contribué à l'émergence du coworking et à sa transformation en une offre immobilière plus standardisée.

Chapitre 5 : Du soutien à l'innovation au soutien à l'immobilier innovant

Introduction

Le marché du coworking n'est pas seulement le fait d'entrepreneurs ambitieux qui auraient identifié un besoin nouveau de la part de travailleurs isolés pour des espaces de travail plus collaboratifs. Les acteurs publics ont joué depuis une dizaine d'années un rôle déterminant à travers un ensemble de dispositif de soutiens, qui vont de subventions directes à des mesures plus discrètes de transferts de compétences au secteur privé.

Quel rôle ont joué les collectivités locales et les institutions nationales dans le développement du coworking, notamment en Ile-de-France ? Comment ont évolué les politiques suivies et dans quel but?
Je montrerai dans ce chapitre que la politique de soutien au coworking s'insère dans un ensemble de dispositifs initialement ancrés dans des politiques d'innovation et de développement économique. Celle-ci a cependant évolué vers un soutien à l'offre immobilière censée accueillir des entreprises innovantes, avec une hybridation des modèles économique et juridique qui fait intervenir de nouveaux acteurs privés.

La première partie porte sur l'action pionnière de l'association Silicon Sentier, qui a fortement accompagné la politique régionale autour du télétravail depuis le milieu des années 2000 jusqu'à sa transformation en entreprise privée en 2015. J'analyse dans une seconde partie la diversification des politiques de soutien à l'offre de coworking à partir de 2012, qui a porté autant sur des actions de sensibilisation pour le grand public que sur de l'investissement direct dans des entreprises privées. Enfin, la troisième partie montre la montée en puissance de la Ville de Paris depuis 2015, qui par un ensemble de politiques sur l'offre immobilière aux entreprises a cherché à augmenter l'attractivité de son territoire.

1. La Cantine, moteur d'une action publique sur le coworking

La Cantine est le premier espace de coworking créé en France, et a été inauguré en janvier 2008 dans le IIe arrondissement de Paris, au cœur de ce qui était communément appelé par les acteurs de l'économie numérique « Silicon Sentier ». Si l'on regarde l'histoire de l'organisation qui est à l'origine de la Cantine, celle-ci commence en fait à la création d'une association professionnelle des sociétés du web en 2000, également appelée Silicon Sentier, qui a pris une place essentielle dans la construction des politiques publiques en Ile-de-France sur la question du coworking et du télétravail.

1.1. Historique de Silicon Sentier

Dans une article sur le quartier Silicon Sentier à la fin des années 90, Yan Dalla Pria et Jérôme Vicente (2006) soulignent les grandes différences structurelles avec la Silicon Valley, malgré l'analogie du label et une zone géographique centrée sur la « net-économie » ou économie numérique. Contrairement au Silicon Sentier français, la Silicon Valley a su se transformer après l'éclatement de la bulle spéculative sur les nouvelles technologies, en reconvertissant une part importante de ses activités vers les bio- et nanotechnologies. La création de l'association Silicon Sentier est liée aux difficultés des entreprises françaises après l'éclatement de la bulle internet en avril 2000. L'association avait comme idée forte le fait que les acteurs de l'économie numérique devraient se regrouper pour éviter de reproduire une crise sectorielle aussi grave.

1.1.1. Une association spécialisée dans l'animation de réseaux d'entreprises

L'association Silicon Sentier regroupe à l'origine une cinquantaine d'entreprises de services numériques et de fournisseurs d'accès à internet, dont plusieurs entreprises issues des logiciels libres et des services mobiles. Le travail d'animation effectué par Silicon Sentier a permis à l'association de devenir un porte-parole des PME et TPE de l'économie numérique auprès des organisations publiques et privées (Trupia 2016), sans être directement liée aux organisations syndicales du secteur. Silicon Sentier faisait de l'animation de réseaux pour des entreprises de services numériques du quartier, et un de ses premiers projets importants est « Quartier Numérique ». Sur trois ans, une quarantaine de services d'Internet sans fil sont déployés auprès des habitants, permettant à des TPE de tester leurs services en les mettant en place chez des commerçants, ce afin de collecter des retours d'usages. C'est à cette occasion que Silicon

Sentier perçoit ses premières subventions publiques de la Mairie de Paris, ce qui constitue pour une des chargée sde projet une période charnière.

> *« C'était les premières fois où ils ont réussi Silicon Sentier en tant que structure à tisser des liens avec des collectivités, des acteurs publics. Et puis des entreprises aussi, il est vraiment devenu le porte-parole. Ca c'est 2003-2007 en fait. C'est là où les réseaux ont commencé à se tisser, et des liens d'amitié aussi, c'était plutôt fondamentalement informel, faut savoir que le début de Silicon Sentier c'était on organise un évènement mais on est entre potes en quelque sorte. […] C'était vraiment du bricolage. Du bricolage mais recherche de financements aussi, puisque c'est une petite structure qui cherche des moyens de se financer, et pérenniser ce financement, du coup ils se lancent dans des projets à longue durée. »* (entretien A20, chargée de projet Silicon Sentier, soulignage personnel)

Alors que l'association fonctionnait surtout auparavant avec le travail bénévole de ses membres, les premières subventions perçues permettent de recruter deux salariés dédiés en 2005 (en équivalent temps plein). La déléguée générale de l'association (45 ans) est une autodidacte qui se revendique comme telle, n'ayant pas fait d'études supérieures. Son expérience de l'économie numérique lui vient d'une *startup* qu'elle rejoint en 2000 sur un poste administratif, après plusieurs contrats courts dans des entreprises diverses. La forte croissance du secteur la propulse directrice des ressources humaines, avant que la crise du secteur ne mette rapidement un terme à l'activité de la société. Elle commence alors à travailler avec plusieurs associations liées à l'économie numérique, qui fusionnent en 2003 au sein de Silicon Sentier.

En développant une multitude de projets liés à l'animation du réseau des entreprises numériques, Silicon Sentier perçoit une part croissante de subventions, d'abord de la Mairie de Paris, puis surtout de la Région Ile-de-France. Après un partenariat de deux ans avec la Ville de Paris, cette dernière demande en 2005 à ce que Silicon Sentier trouve un autre partenaire public, ce qui amène la déléguée générale à rencontrer un conseiller du cabinet de Jean-Paul Huchon (président de la Région Ile-de-France). Ce conseiller a un parcours plus classique au sein de la fonction publique. Après des études de sciences politiques à l'université et une expérience au sein d'une association humanitaire, celui-ci devient attaché parlementaire en 1998, puis conseiller technique en charge du numérique au cabinet de Jean-Paul Huchon en 2004. Des liens d'amitié se nouent au sein d'un petit groupe d'acteurs publics et privés de la

même génération, avec une grande part d'informel qui facilite la naissance de projets comme la Cantine.

Silicon Sentier perçoit en 2006 ses premières subventions de la Région Ile-de-France à travers la politique de soutien aux acteurs associatifs des TIC, en particulier pour la mise en place d'un réseau local inter-entreprises. Ceci permet à l'équipe permanente de grossir pour compter 5 salariés en 2007. La plupart sont issus de services d'accompagnement de l'économie numérique, sans avoir eu une expérience en tant que développeurs. Outre la directrice générale qui a perdu son emploi en ressources humaines, les premiers permanents travaillaient auparavant dans l'animation de réseaux, ou dans l'administration d'entreprises de l'économie numérique. L'un des objectifs de la politique régionale est de *« favoriser l'émergence et la concrétisation de projets innovants grâce à des coopérations entre les organismes de formation et de recherche et les entreprises »*[149] (CP 06-039, mai 2006). Silicon Sentier se positionne alors en tant que nœud en guidant ses membres afin de leur faire bénéficier d'introductions, de liens de confiance et de partages de compétence dans l'écosystème, tout en construisant le projet de La Cantine.

1.1.2. La naissance du projet de la Cantine

De nombreux partenariats se nouent entre plusieurs acteurs-clés, qui vont amener *in fine* à l'ouverture d'un lieu de rencontre physique. Fin 2005, un voyage est organisé à San Francisco par Bertrand Delanoë dans le cadre d'un partenariat d'échanges bilatéral entre villes. Le fondateur et directeur de Fabernovel[150] (cabinet de conseil en innovation créé en 2003) ainsi que la déléguée générale de Silicon Sentier sont du voyage. Celui-ci est l'occasion d'une découverte de l'écosystème numérique de la Silicon Valley, et d'une rencontre avec Chris Messina, fondateur d'un des premiers espaces de coworking et considéré comme une des figures iconiques dans la mise en valeur des nouveaux modes d'organisation dans l'économie numérique.

[149] Rapport n° CP 06-039 datant de mai 2006, obtenu via la base documentaire Marianne de la Région Ile-de-France.

[150] Celui-ci a actuellement 45 ans, et est le directeur général de Fabernovel depuis sa création en 2003, après une formation en finance à l'ESCP et un début de carrière chez le cabinet d'audit Deloitte. Il est le président du bureau de l'association Silicon Sentier de 2004 à 2010, et les salariés de l'association seront même hébergés dans les locaux de son entreprise avant l'ouverture de La Cantine.

Un deuxième voyage est organisé en décembre 2006 par le conseiller numérique à la Région. Il réunit cette fois plusieurs salariés de Silicon Sentier, dont le chargé de mission[151] en charge des contenus médias permettant de promouvoir l'action de Silicon Sentier et de l'expérimentation Quartier Numérique. Le directeur général et le directeur technologique[152] (le « CTO » des *startups*) de Fabernovel participent également au voyage. Passés pour la plupart par des grandes écoles de commerce ou d'ingénieur, ils constitueront le noyau des acteurs impliqués dans le développement de Silicon Sentier, en tant que salarié ou en exerçant des responsabilités au sein des bureaux successifs de l'association. Ce voyage fait aussi beaucoup réfléchir les acteurs publics présents sur l'opportunité de développer des espaces similaires aux espaces de travail partagés qu'ils observent dans la Silicon Valley. A leur retour, chacune des personnes du groupe intervient au sein de sa structure pour convaincre les conseils d'administration de l'opportunité d'ouvrir un lieu de rencontre physique pour les entreprises du numérique. Une rencontre préalable avec des chercheurs de France Telecom (futur Orange) confirme l'intérêt que porte également l'entreprise pour un tel projet.

Une subvention de 112 000€ est accordée par la Région à Silicon Sentier pour le projet de Cantine numérique, dans le cadre du dispositif de soutien aux structures d'appui à l'innovation. Le lieu choisi par Silicon Sentier est présenté auprès du Conseil Régional comme *« un espace d'échanges et de rencontres entre les codeurs, développeurs, technophiles, innovateurs, entrepreneurs, utilisateurs, favorisant l'innovation, la conception et l'émergence de nouveaux produits »* et comme *« une véritable plate-forme d'innovations ascendantes, hébergeant plusieurs composantes de l'écosystème des technologies numériques »* [153]. Le reste des financements provient de la Mairie de Paris et d'un ensemble de structures privées et publiques. France Telecom est rapidement associée aux réflexions de Silicon Sentier, et la personne en charge du projet obtient de la part de la direction de la Recherche & Développement un engagement à soutenir La Cantine à hauteur de 100 000€. Le pôle de compétitivité Cap Digital met une partie de son budget « Service et Usage » à disposition de la Cantine, dans l'objectif

[151] Il est embauché en 2005 par Silicon Sentier après une formation en droit et un master de management à l'ESCP. Il alterne à partir de 2007 entre la création de plusieurs entreprises et des périodes de salariat en tant que chargé de développement commercial.
[152] Développeur de 40 ans passé par l'Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, il est recruté par Faber Novel en 2006. Il a été pendant plusieurs années le trésorier de Silicon Sentier.
[153] Rapport n° CP 07-294 datant de février 2007, obtenu via la base documentaire Marianne de la Région Ile-de-France.

de pouvoir bénéficier d'un espace de réunion pour ses groupes de travail.[154] Une école de commerce (Ecole Supérieure de Commerce de Paris)[155] et une école privée des métiers du numérique (Ecole Pour l'Informatique et les Techniques Avancées) s'associent ensuite au projet. Silicon Sentier réussit à boucler ce « tour de table » en opérant une forme de mise en concurrence implicite entre acteurs privés et publics pour l'octroi de financements. Des négociations sont menées en parallèle avec différents financeurs potentiels qui s'observent, dont aucun n'a envie de passer à côté de l'opportunité de participer au développement d'un lieu vu comme étant à fort potentiel. Ceci permet un effet d'entraînement des acteurs dans le processus, qui y voient également un moyen de nouer des partenariats public-privé à travers la Cantine.

BUDGET PREVISIONNEL		
FRAIS DEMARRAGE	*Euros*	
Droit au bail	60 000	
Dépôt de garantie	16 500	
Travaux	220 000	
Mobilier	30 000	
Honoraires	6 000	
Divers	10 000	
TOTAL	**342 500**	
FINANCEMENT	*Euros*	*en pourcentage*
France Telecom R&D	100 000	29,20%
Cap Digital	30 000	8,76%
EPITA	20 000	5,84%
ESCP	20 000	5,84%
Silicon Sentier	20 500	5,99%
Mairie de Paris	40 000	11,68%
Région Ile de France	112 000	32,70%
TOTAL	**342 500**	100,00%

Figure 31 : Budget d'ouverture de la Cantine (source : rapport du Conseil Régional n°CP 07-294 p 113, 2007)

[154] Silicon Sentier était initialement membre de Cap Digital. Avec la montée en puissance de Silicon Sentier, Cap Digital s'est de plus en plus appuyé sur l'espace physique et le réseau de Silicon Sentier pour regrouper ses membres et pour lancer des projets communs.

[155] Il n'est pas inutile de rappeler que les premiers travaux de recherche significatifs sur le coworking ont été commencés en 2010 par une ancienne élève de l'ESCP (Fabbri 2015). Le soutien financier de l'ESCP s'inscrit dans une réflexion autour des changements dans l'organisation des grandes entreprises mondialisées, qui s'est également traduit par un intérêt précurseur des chercheurs en sciences de gestion sur le sujet.

Silicon Sentier se positionne alors comme une interface entre les pouvoirs publics et les membres de la filière numérique, en faisant valoir sa proximité avec les entreprises du secteur et sa connaissance de leurs besoins. L'équipe grossit et compte alors 8 salariés en 2009. Un ensemble d'actions menées au cours des années de fonctionnement de la Cantine donne lieu à diverses subventions supplémentaires de la Région Ile-de-France à travers la politique de soutien aux acteurs associatifs des TIC. Sont ainsi soutenues des études internes et des évaluations des actions menées, le développement d'une plateforme de formation, l'animation du lieu à travers des ateliers, conférences ou actions de mise en réseau, pour atteindre en 2010 près d'un million d'euros de subventions publiques. C'est à cette époque que se stabilisent un certain nombre de formats d'évènements qui mettent en avant « *l'émergence de communautés* »[156] , et serviront de modèle à de nombreux gestionnaires d'espaces de coworking parisiens et plus largement français.

La Cantine poursuit des objectifs de diversification des publics et utilisateurs de la Cantine, en organisant 700 évènements en un an et demi d'ouverture, dans la continuité de son rôle d'animation de la filière numérique. L'activité de coworking est initialement secondaire, avec seulement 5 postes occupés par des coworkers chaque jour, sur la vingtaine disponible :

> *« Il n'y a jamais eu une personne qui était dédiée à l'accueil, c'était une équipe qui bossait vraiment en privilégiant les contrats avec les grands comptes, les partenariats ou alors l'organisation d'évènements c'était l'activité principale. Le coworking c'était juste... l'accueil n'a jamais été systématisé, pendant 2-3 ans ils ont essayé plusieurs systèmes. […] Donc ce type de problèmes d'organisation indique finalement comment c'était secondaire la dimension coworking. »* (entretien A20, Silicon Sentier)

Aucun salarié de Silicon Sentier n'était réellement chargé de gérer l'espace car tous avaient des projets préexistants liés à l'animation des réseaux d'entreprise et l'organisation d'évènements. Ce travail d'organisation prédomine dans l'activité de l'association, avec l'articulation d'un discours sur l'innovation pour les grandes entreprises et l'activation des réseaux des petites entreprises numériques. La chargée de projet que j'ai interrogée avait elle-même suivi une formation en sciences sociales, témoignant d'un intérêt de l'association pour un retour réflexif sur les dynamiques d'innovation à l'œuvre dans les mondes numériques. Pour cette chargée de projet, le rapport à l'innovation naît de l'expérimentation des usages développée dans Quartiers numériques, où les membres de Silicon Sentier *« avaient déjà*

[156] Rapport n° CP 09-623 datant de juillet 2009, obtenu via la base documentaire Marianne de la Région Ile-de-France.

approprié ce jargon autour de l'expérimentation, l'usage, l'innovation par le bas » (entretien A20). Ceci constitue la base de la Cantine, dont le modèle économique est moins basé sur l'offre d'espaces de travail que sur des services d'innovation pour les entreprises.

1.2. Une diffusion du modèle de la Cantine

1.2.1. Un transfert de compétences au réseau des Cantines

Une première étude en 2009 rend plus visible le modèle de la Cantine en explicitant le fonctionnement de l'espace. Cofinancée par la Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS, qui dépend du Ministère de l'Economie), elle servira à des porteurs de projets en province. L'étude présente également un benchmark d'une quinzaine d'espaces de coworking à travers le monde. La chargée de projet ayant rédigé le rapport explique l'importance que revêtait à ce moment la Cantine dans le contexte national :

> *« Tous les autres coworking ils ont eu des exemples sur lesquels calquer ou adapter. Sur le cas de la Cantine, ça a été, c'est ça qui a été le plus intéressant, on l'a vécu tous, il y a eu cette euphorie. C'était pas par naïveté, c'était vraiment parce qu'il y avait quelque chose... c'est comme si t'avais des circuits qui se débloquaient avec la Cantine. Puisque des politiques et des entreprises se retrouvaient côte-à-côte sur des cadres que t'imaginais pas forcément avant de les retrouver. »* (entretien A20)

L'étude contribue à mettre en avant certaines caractéristiques propres à Silicon Sentier, que l'on retrouvera dans la façon dont sont gérés les espaces de coworking créés dans les années qui suivent à Paris. L'accent mis sur les évènements et l'animation de l'espace de travail prend une valeur d'exemple. Les espaces de coworking sont présentés comme innovants dans les discours des gestionnaires grâce à leurs évènements originaux. Ils sont censés permettre la rencontre de personnes issues de milieux sociaux très différents l'émergence de nouvelles idées, voire de projets entrepreneuriaux (Trupia 2016). Une partie des discours autour de l'innovation est reprise par les acteurs du coworking qui créent des nouveaux espaces et par les acteurs publics qui mettent en place des politiques dédiées aux espaces de coworking (en particulier la Région Ile-de-France dont l'action est évoquée dans la partie suivante).

Silicon Sentier cherche ensuite à exporter son modèle dans d'autres villes, et à apporter un soutien au développement de plusieurs « cantines » en province. Les salariés de Silicon Sentier

se déplacent à Rennes et à Nantes pour rencontrer des acteurs locaux de l'économie numérique, afin que d'autres associations puissent reprendre le modèle de la Cantine.

> *« A l'inauguration [à Nantes] il y a toute l'équipe qui est partie, il y a le président de Silicon Sentier qui les a soutenus auprès des politiques également, en disant 'regardez il faut les soutenir, c'est une jeune association, il faut investir dedans'. Ils ont eu je pense le soutien moral et logistique de la direction de la Cantine. »* (entretien A20)

Le président de l'association Silicon Sentier faisait partie des premiers voyages à San Francisco, et fait jouer ses contacts auprès des acteurs publics de la région Ile-de-France et des élus. L'appui de Silicon Sentier, de plus en plus reconnu dans l'écosystème numérique national, constitue alors un gage de confiance pour les différents acteurs locaux. Une association nantaise reprend ainsi l'idée de la Cantine et l'adapte à Nantes. Ces expériences constituent pour l'association une première mise en forme explicite de connaissances tacites qui avaient été acquises à Paris. Elles leur permettent de commencer à affirmer une expertise sur ces questions face aux collectivités et entreprises privées. L'équipe cherche à capitaliser sur cette réputation, en réalisant des études de préfiguration pour des collectivités locales, et un travail de coordination afin de réunir acteurs publics, entreprises et acteurs associatifs. En Ile-de-France la ville d'Argenteuil est accompagnée pendant un an pour le montage de son espace Silicon Banlieue. Ce travail d'expertise deviendra une source croissante d'autofinancement pour l'association Silicon Sentier[157].

En parallèle, des échanges de compétences sont organisés et animés avec le soutien du Réseau des Cantines, association créée pour rassembler les différentes cantines françaises.

> *« Après que les différentes cantines ont commencé à s'ouvrir, à expérimenter, y'a eu des étés, 'summer camps' où des gérants […] se réunissaient pour travailler sur différents sujets. Comment mutualiser les ressources entre les cantines, comment concevoir un système d'échanges entre différentes régions, qu'est-ce que ça veut dire pour chacune des cantines et pour les cantines en réseau ? »* (entretien A20, Silicon Sentier)

Ces actions contribuent à structurer une action plus collective des gestionnaires de coworking, même s'ils se situent avant tout à un niveau national plus qu'à un niveau régional, du fait d'un nombre d'espaces de coworking encore limité dans chaque ville. La logique est d'abord

[157] Des formations payantes continuent à être proposées chaque mois sur l'animation de lieux d'innovation ou d'espaces de coworking, https://learn.numa.co/events/tiers-lieux-paris-fr consulté le 30 mars 2017.

collaborative, dans une optique de mise en commun des expériences et des savoirs, sur un sujet encore émergent en France, où Silicon Sentier se positionne en chef de file.

1.2.2. La transformation en entreprise

A Paris, la réoccupation du Palais Brogniart (ancienne Bourse) fait l'objet d'un appel à projets en 2010 auquel participe Silicon Sentier. Ceci peut être vu comme la première étape d'une évolution de Silicon Sentier vers un modèle privé. La proposition de déménager la Cantine est d'abord envisagée par l'équipe de Silicon Sentier, avant d'être refusée par le Conseil d'Administration qui souhaite garder la Cantine comme un lieu ouvert pour des personnes de passage, en particulier pour certaines communautés de développeurs peu adeptes des lieux institutionnels. Durant la même période, une veille avait été réalisée par une salariée de Silicon Sentier sur les lieux d'innovation en France. L'équipe permanente propose donc comme nouveau projet pour le Palais Brogniart un « accélérateur de *startups* » dédié à l'entreprenariat numérique, qui doit s'appeler Le Camping. Cette proposition crée cependant quelques tensions au sein de l'association :

> *« Ca a créé des problèmes, des scissions, parce que le modèle était sélectif. D'un côté tu pousses la Cantine sur un modèle inclusif, ouvert et tout ça. De l'autre côté c'était un nouveau programme très sélectif, il y avait 300 personnes qui candidatent, t'en choisis que 12. Pendant 6 mois tu accélères le développement de leur projet, tu les fais rencontrer avec des directeurs de grosses boîtes qui te font des formations sur comment faire du marketing comment développer sa solution, comment développer le business…»*
> (entretien A20, soulignage personnel)

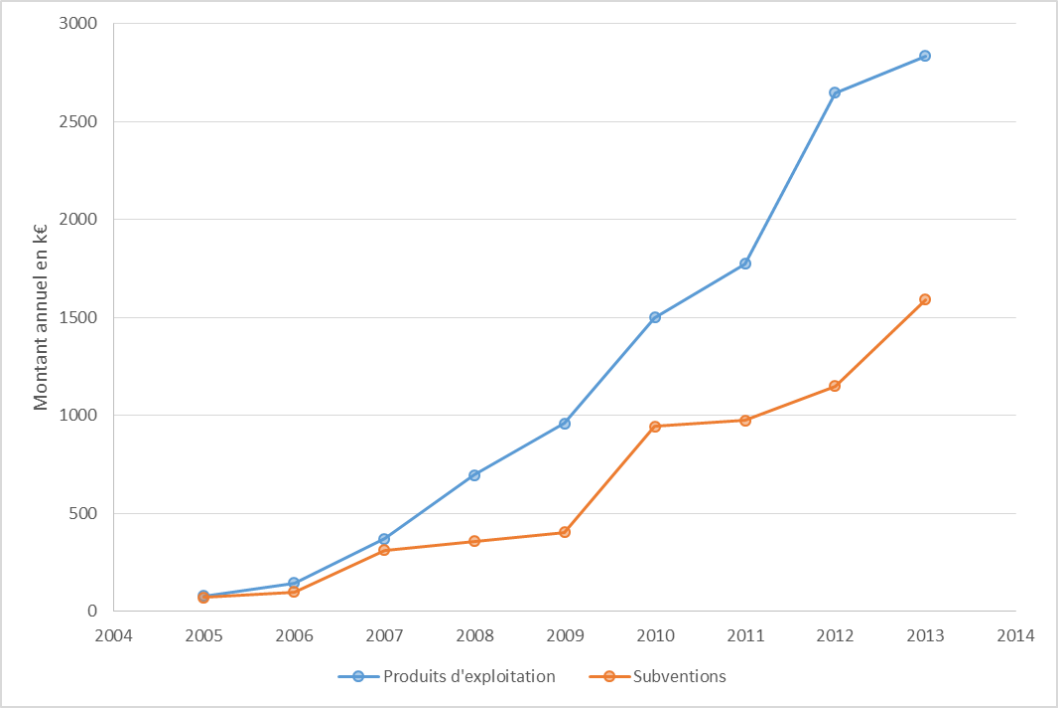


Figure 32 : Evolution des revenus de l'association Silicon Sentier jusqu'à la création du Numa (les deux derniers points sont sujets à caution car provenant de différentes sources consolidées et non du compte de résultat annuel de l'association)

Silicon Sentier gérait à la fois le Cantine et le Camping, dont les fonctionnements étaient radicalement opposés. Le modèle hyper-sélectif du Camping, censé faire émerger les *startups* prometteuses de demain dans un contexte de compétition permanente, est peu compatible avec l'idée du réseau collaboratif mis en avant à la Cantine. On trouve alors deux groupes au sein des entreprises membres de Silicon Sentier : l'un plutôt militant, issu des mouvements *hacker* et du logiciel libre qui voyait dans la Cantine un lieu de croisement des univers professionnels ; l'autre plus orienté vers une valorisation marchande des *startups*, avec des entreprises ayant pour certaines une importance croissante dans l'économie numérique (par exemple Fabernovel). L'affectation des ressources budgétaires fait l'objet de négociations au sein de l'association, avec une implication des collectivités qui subventionnaient Silicon Sentier. Ceci fournit cependant un prétexte à la direction de l'équipe permanente pour augmenter ses ressources propres à travers une offre de services augmentée aux entreprises, comme le montre la part des revenus ne provenant pas de subventions pour l'association. Cette offre permet à l'association de se professionnaliser en marquant son expertise sur les questions d'innovation, tout en continuant à conseiller des collectivités locales dans leurs projets d'espaces de coworking censés accueillir l'innovation. L'activité de développement des *startups* permet aussi à Silicon Sentier de percevoir de nouvelles subventions, cette fois à travers l'appel à

manifestation d'intérêts de *« Soutien aux Grands Lieux Intégrés d'Innovation »*, organisé par la région. Silicon Sentier y reçoit alors 485 000€ de subventions en 2011[158].

Le déménagement de la Cantine en 2013 rassemble les différents projets de Silicon Sentier dans un espace de 1 500 m^2, et précipite l'idée d'une transformation en structure privée. Plusieurs salariés de l'équipe Silicon Sentier pressentaient ce changement du fait d'un discours de la direction portant sur l'instabilité des financements publics, et la nécessité d'augmenter l'autonomie financière de la structure au cas où ces subventions disparaissaient. Plusieurs des salariés recrutés avant 2010 quittent l'association un à un, souvent sous l'effet de « burn-out ». L'équipe continue cependant de grossir, et les nouvelles personnes recrutées présentent de plus en plus des profils issus des grandes écoles françaises ou des meilleures universités internationales. Silicon Sentier multiplie les prestations pour le compte d'entreprises, et accepte une part croissante d'investissements privés provenant de grandes entreprises de l'économie numérique (en particulier Google et Orange). Le budget total consacré à la réhabilitation du nouveau bâtiment « Numa », situé rue du Caire (2e arrondissement) est de 2,49 millions d'euros. Silicon Sentier reçoit 1 020 000€ de subventions en investissement de la Région pour l'aménagement du lieu, et complète le budget avec des contributions notables de la Mairie de Paris, de l'Union Européenne, mais aussi du sponsoring privé de Google et Orange.

Ces évolutions ont profondément affecté le fonctionnement de Silicon Sentier, et le statut associatif disparaît en avril 2015. Une nouvelle entreprise à capital ouvert rebaptisée NUMA est créée avec une levée de fonds qui rassemble 10 millions d'euros. Celle-ci est justifiée par les gestionnaires de la Cantine par le fait que 75% de ses revenus provenaient alors de services vendus à des tiers. Un impératif de rentabilité est alors mis en avant, avec l'objectif de continuer le travail d'accompagnement des grands groupes, tout en développant des programmes d'accélération de *startups* dans 15 villes à travers le monde. Des travaux en sociologie économique se sont s'intéressés à l'articulation entre économie de marché et modèles associatifs, en particulier dans des secteurs économiques émergents. Cédric Calvignac (2012) a ainsi analysé l'exemple de deux projets de développement de réseaux Internet sans fil par des amateurs. Il distingue deux modèles : celui de l'utilisation des ressources d'une entreprise pour développer une initiative associative, et à l'inverse la conversion marchande d'une structure ayant d'abord éprouvé son dispositif (et son modèle économique) en tant qu'association. C'est

[158] Rapport n° CP 11-555 datant de juillet 2011, obtenu via la base documentaire Marianne de la Région Ile-de-France.

ce deuxième cas de figure que l'on observe avec la transformation de Numa en entreprise privée, que l'on peut interpréter rétrospectivement comme l'« *incubation communautaire d'un projet marchand* » (Calvignac 2012). Le statut associatif initial a permis à Silicon Sentier de bénéficier de subventions et de partenariats privilégiés avec des entreprises adhérentes, avant de voir se développer une offre plus commerciale qui *« scelle le devenir marchand » (ibid)* de Numa.

2. Le soutien aux acteurs du coworking comme politique de développement économique

Dans la continuité de leur soutien à la Cantine, la région Ile-de-France puis la Mairie de Paris ont cherché à soutenir l'offre de coworking à travers des subventions. Leurs modes d'actions se diversifient cependant par des interventions plus indirectes qui cherchent à agir sur la demande des coworkers, avec des évènements et une communication autour des espaces de coworking. Ces actions sont coordonnées au niveau régional par l'association La Fonderie qui prend le relais de Silicon Sentier en tant que conseil aux collectivités locales. La Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) s'inscrit également dans ce rôle de soutien aux collectivités locales, tout en développant des stratégies d'investissement à plus long terme dans les entreprises du coworking. Le dispositif French Tech analysé à travers la candidature de Plaine Commune illustre cette transition vers un modèle d'action publique surtout porté par les acteurs privés, censés être les moteurs de l'innovation des entreprises.

2.1. Des dispositifs de soutien direct par les subventions

Alors que Silicon Sentier diversifie ses activités, la Région Ile-de-France décide de centrer son intervention sur des espaces de travail ressemblant à la Cantine. Son action se déplace d'un soutien aux lieux d'innovation vers un soutien à des espaces accueillant des pratiques innovantes d'organisation du travail. La politique se structure autour de la création d'un appel à projets pour subventionner les espaces, qui évolue au travers de discussions avec les acteurs du coworking pour faire émerger la notion de *« tiers-lieux »* (Ramon Oldenburg et Brissett 1982). A l'origine définie par Oldenburg comme un lieu qui n'est ni le domicile ni le lieu de travail, mais devant favoriser la formation du capital social individuel, le tiers-lieu tend à englober un ensemble de lieux sur lesquels une politique publique est envisagée afin de permettre le développement de nouvelles pratiques de travail.

2.1.1. La coordination d'un appel à projets régional par La Fonderie

Les actions menées par la Cantine sont suivies de près par les équipes de la Région, ce qui donne naissance à une réflexion plus large autour d'une politique de soutien aux nouveaux modes de travail collaboratif. La Fonderie, agence numérique de la Région Ile-de-France prenant la forme d'une association, est créée en 2011. Le projet de La Fonderie a été poussé par

le conseiller numérique de Jean-Paul Huchon évoqué dans la partie précédente, qui en prend la tête au moment de sa création. Les effectifs de la Fonderie augmentent progressivement pour se stabiliser à une quinzaine de personnes en 2014, en partie par des mises à disposition d'effectif des services régionaux. Une des premières actions de cette structure est la préparation d'un l'appel à projets pour les lieux dédiés au travail collaboratif :

> *« C'est un travail entre le Conseil Régional et les équipes de la Fonderie, là c'était le tout début de la Fonderie. Y'a eu ce travail d'écrire un appel à projets pour inciter à l'émergence d'espaces de travail collaboratifs. Et je pense qu'il y a eu dans le cabinet de l'élu qui est en charge des questions de développement économique et numérique, il y a eu une volonté vraiment d'investir ce champ d'action et de créer une politique publique là-dessus. »* (entretien B04, chargée de l'appel à projets pour la Fonderie, soulignage personnel)

Les liens initialement formés entre les acteurs publics et les responsables de Silicon Sentier facilitent la structuration d'une politique de soutien aux espaces de télétravail. Voyant la réussite de la Cantine en termes de fréquentation sur les évènements et en termes de rayonnement médiatique, la Région a vu une opportunité de structurer une politique autour du coworking, car La Cantine était vue comme « *une beta pour ces gens-là.* » (entretien A20, Silicon Sentier). Ce terme issu du développement logiciel signifie un essai, une première version. La Cantine sert donc d'exemple pour l'action publique à la fois sur des transferts vers les métropoles régionales, mais aussi sur la création d'une politique à l'échelle de l'ensemble de l'Ile-de-France.

Si l'on ne peut pas savoir précisément d'où est venue l'idée d'un appel à projets pour soutenir des espaces de coworking, on peut identifier certains acteurs qui ont indéniablement joué un rôle à travers leurs expériences et voyages réalisés entre 2006 et 2011. Le directeur de la Fonderie a servi de passerelle entre les réseaux de l'action publique et ceux de l'économie numérique, suite aux rencontres qu'il avait faites avec l'équipe de salariés de Silicon Sentier en 2006, ainsi qu'avec les membres les plus actifs parmi les entrepreneurs adhérents à l'association. Il participe également avec un groupe de personnes issues des services de diverses collectivités et de la Caisse des Dépôts, à un voyage d'études organisé à Amsterdam par Cisco, pour découvrir les « Smart Work Centers », réseau de télécentres qui était déjà développé à hauteur de 120 espaces dans l'agglomération d'Amsterdam en 2011. L'objectif de Cisco était d'encourager des collectivités locales à créer des télécentres sur lesquels ils pourraient proposer

des systèmes informatiques, en particulier le logiciel de téléprésence qui avait été développé pour les Smart Work Centers. L'entreprise invite entre 2011 et 2012 plus de 200 personnes sur des missions d'études à Amsterdam, ce qui a également pu convaincre certains acteurs publics de créer une politique nouvelle autour du travail à distance.

La circulation des modèles de politiques publiques

L'observation des « bonnes pratiques » a beaucoup été discuté par des travaux en sciences politiques et en histoire dans lesquelles une approche socio-historique de l'analyse des politiques publiques est défendue (Payre et Pollet 2006). Pierre-Yves Saunier (2008) identifie ainsi des circulations des savoirs dans le domaine social au 19e siècle, qui s'accroissent avec la demande institutionnelle des gouvernements locaux et nationaux expérimentant des nouvelles politiques sociales. Ces questions ont également donné lieu à un important champ de recherche sur les mobilités des politiques urbaines (Peck et Theodore 2010; McCann et Ward 2015). Ces travaux considèrent que les mobilités sont révélatrices d'une transformation profonde des villes soumises aux dynamiques de la globalisation. Celles-ci seraient devenues le terrain de jeu d'entreprises multinationales et d'institutions supranationales capables de prescrire le contenu des politiques publiques. L'ouvrage édité par Kevin Ward et Eugene McCann (2011) montre que les processus de déterritorialisation et de reterritorialisation de politiques se sont intensifiés à partir des années 1990, avec une circulation accrue des idées et modèles entre villes.

La comparaison est aussi devenue un instrument de gouvernance, et serait facilitée par l'action d'agents de transfert qui incluent des structures de l'Etat, des consultants privés, des think tanks ou des universitaire Ces agents participent aux processus d'identification, d'apprentissage et d'adoption de politiques. Mais il est difficile d'un point de vue méthodologique de retracer précisément d'où sont venues les idées pour les politiques mises en place (McCann et Ward 2012), d'autant que les acteurs eux-mêmes ne savent pas toujours comment ils sont « *arrivés à* » (Robinson 2015) l'idée d'une politique publique. Dans le cas français, Gilles Pinson, Renaud Epstein et Vincent Béal (2015) soulignent l'importance de ce type de dispositifs horizontaux de transferts à partir des années 1980, avec différents réseaux d'échanges de l'action publique comme les clubs de villes (Payre 2010), ou encore la constitution de réseaux professionnels comme la Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme. Ils parlent cependant de « circulation croisée » dans la mesure où l'Etat central continue souvent de jouer un rôle indirect dans la structuration de ces réseaux.

La Région inscrit dans ses projets pour 2011 la volonté de *« favoriser l'émergence de débats relatifs au télétravail et soutenir les actions de communication, de sensibilisation et de formation visant à faire du télétravail un outil soutenable socialement, culturellement et sur un plan environnemental »* [159]. La politique régionale en faveur du développement numérique favorise surtout une offre immobilière qui ne se limite pas à la notion de coworking, et met en avant des lieux dédiés au travail à distance, plus spécifiquement des « *télécentres, bureaux partagés ou lieux de co-working.* » Le coworking y est défini en référence à la Cantine, comme

[159] Rapport n° CR 70-11 datant de septembre 2011, obtenu via la base documentaire Marianne de la Région Ile-de-France.

faisant partie de ces *« nouveaux lieux collaboratifs qui font cohabiter des télétravailleurs salariés ou indépendants travaillant sur des thématiques proches»* [160]

L'appel à projets « Télécentres & Espaces de Coworking » est effectivement lancé en février 2012, et une première vague de 14 espaces sont sélectionnés pour recevoir une aide totale de 830 000 € en juillet 2012[161]. Cette aide couvre 50% des coûts d'investissement des espaces, en ce qui concerne l'aménagement intérieur et l'équipement des espaces qui se limite d'abord à de l'équipement informatique. Elle est portée politiquement par l'élu régional en charge du développement économique et du numérique dans le cadre de la Stratégie Régionale de Développement Economique et d'Innovation (SRDEI).

2.1.2. L'émergence de la notion de « tiers-lieu » dans l'action publique

La Région Ile-de-France mentionne la notion de tiers-lieu dans sa politique de développement numérique en 2011 mais celle-ci ne fait son apparition explicitement dans l'appel à projets qu'en 2014. L'appel à projets s'élargit en effet pour inclure les espaces de fabrication (*« makerspaces », « fablabs »*), et devenir l' « Appel à projets tiers-lieux ». Les tiers-lieux y sont définis en lien avec les travaux de Ray Oldenburg comme les espaces de travail intermédiaires qui ne sont ni le domicile ni les locaux de l'entreprise, où le travailleur peut exercer son activité professionnelle. L'action de la Région se repositionne alors sur une nouvelle façon de travailler, sous la forme de pratiques innovantes des travailleurs mobiles :

> *« Les nouvelles pratiques induites par le numérique sont un des facteurs qui contribuent à renouveler de façon structurante l'organisation du travail. L'émergence en Ile-de-France et ailleurs, de tiers-lieux comme les espaces de coworking, télécentres et fablabs, répond à ce besoin de localiser ces nouvelles formes de travail et de leur apporter un environnement créatif propice à la réflexion, aux échanges et à la convivialité »* [162] (règlement appel à projets Tiers-lieux 2014)

La référence au numérique marque une certaine filiation avec le soutien à la Cantine, mais les espaces visés s'élargissent aux nouvelles formes de travail, tout en mettant en avant l'importance des échanges entre travailleurs, et la convivialité propre aux évènements organisés dans ce type d'espaces.

---

[160] Idem

[161] Rapport n° CP 12-578 datant de juillet 2012, obtenu via la base documentaire Marianne de la Région Ile-de-France.

[162] Règlement de l'appel à projets Tiers-lieux 2014, http://coworking.aap.lafonderie-idf.fr/files/2013/12/AAP-Coworking-2015-2016_RIF.pdf consulté le 8 octobre 2015

Du « third place » au tiers-lieu, généalogie d'une notion

Malgré une origine académique, l'ouvrage de Ray Oldenburg (1989) a contribué à populariser la notion de tiers-lieu (« *third place* ») que se sont ensuite appropriés les acteurs du coworking américain. L'une de ses premières mentions dans le milieu du coworking français figure dans le rapport d'évaluation réalisé par La Cantine en 2009. Il y est alors employé par une sociologue qui était employée par La Cantine comme chargée de projet. Cette notion existait dans le milieu du coworking et des groupes de travail « Jelly »[163] américains, mais le rapport constitue la première utilisation dans le milieu du coworking français. Dans le milieu académique, Dominique Cardon et Christophe Aguiton avaient cité début 2007 la notion de « *third place* » dans un article en anglais (Aguiton et Cardon 2007), qu'ils indiquent être issus de discussions avec les acteurs du coworking américain. Ils privilégient cependant dans la version française de leur article publiée en 2008 le terme de troisième lieu plutôt que la traduction de tiers-lieu plus communément associée par la suite au travail de Ray Oldenburg : *« Le 'troisième lieu' n'est ni le bureau situé au sein de l'entreprise, ni le domicile de la personne, c'est un endroit où vous pouvez aller quand vous le souhaitez, avec la quasi-certitude d'y trouver du monde et d'avoir une chance d'y établir des échanges fructueux. » (Aguiton et Cardon 2008)*

Le choix de traduction est différent dans le rapport sur la Cantine et il est probable que la notion de tiers qui évoque en français le Tiers-Etat ou le tiers-secteur ait contribué au succès de la notion. Il incarne en effet l'idée d'une alternative à la fois à l'Etat, mais aussi au secteur privé, avec une valeur associée aux organisations à but non lucratif. Pour la chargée de projet de la Cantine à l'origine de l'utilisation du terme, la notion de tiers-lieu désignait surtout des espaces dont la dimension informelle était importante, et permet de construire une opposition par rapport au modèle marchand dominant. Mais le terme suggère également une participation des citoyens dans un espace public, alors que les espaces de coworking restent fondamentalement des clubs semi-fermés.

La notion de « third place » a été un peu mobilisée dans les discours des acteurs du coworking américain, mais c'est en France qu'elle prend réellement une place importante avec le développement de la Fédération des Tiers Lieux Open Source[164]. La notion de tiers-lieu permet à un certain nombre d'acteurs de se distinguer à la fois dans l'esthétique et dans les discours d'une concurrence sur le marché plus général du bureau partagé. Le vocabulaire des tiers-lieux est alors repris pour s'étendre à une grande diversité d'objets dans la vie publique : lieux de production, lieux de consommation, allant du café éphémère au bureau partagé avec parfois peu de choses en commun. Le terme revient également dans les travaux académiques où il désigne en général des lieux de travail comme les espaces de coworking (Suire 2013; Azam, Chauvac, et Cloutier 2015; Burret 2017). Le succès de la notion dans l'action publique peut s'expliquer par son caractère flou qui permet de l'appliquer à une diversité d'objets urbains sans distinction, comme a pu l'être celle de ville créative (Kunzmann 2005; Evans 2009).

[163] Les « Jelly groups » désignent des formes informelles de rassemblements de travailleurs, souvent autour de thématiques spécifiques. Ils se développent en même temps que le coworking, avant de disparaître du fait de la structuration d'autres formes de rassemblements plus permanents (le coworking) ou éphémères sur des formats évènementiels (les meetups).

[164] Le manifeste est disponible en ligne : http://movilab.org/index.php?title=Le_manifeste_des_Tiers_Lieux, consulté le 19 décembre 2016

Pour la responsable du projet dans les services de la Région[165], il s'agissait de réorienter la politique autour des questions de *« travailler autrement et innover autrement »*, dans l'objectif de créer de la richesse en développant des nouveaux produits. La spécificité des lieux serait à même de provoquer l'innovation pour des travailleurs aux pratiques nouvelles :

> *« Pour nous c'est plutôt intéressant surtout que c'est des lieux qui sont assez, tous sont assez atypiques et ont… il y a des choses qui se dégagent de certains lieux, des atmosphères »* (entretien B07, chargée de projet Région, soulignage personnel)

L'appel à projets s'élargit aux PME suite à des retours de la part des acteurs du coworking, dont plusieurs porteurs de projet n'avaient pu bénéficier de subventions du fait de leur structuration en société privée. Certaines prenaient le modèle de sociétés coopératives (SCOP ou SCIC), dont le modèle était présenté par les porteurs de projets comme plus flexibles que celui d'une association pour gérer un espace de coworking, tout en gardant une volonté de mener une action non directement orientée vers un profit marchand. Plusieurs entreprises bénéficient alors de subventions dans les appels à projets suivants en créant une association *ad hoc*[166]. Les activités de leur espace seront parfois scindées pour justifier cette subvention, avec une part associative et une part entrepreneuriale. La part associative peut alors être gérée en collaboration avec les utilisateurs-membres de l'espace et concerne l'organisation de la vie quotidienne, tandis que la part entrepreneuriale est gérée par les associés fondateurs de l'entreprise, et a trait à la gestion commerciale et la logistique sur lesquelles les utilisateurs du service n'interviennent pas[167].

Entre 2012 et 2015, 70 espaces collaboratifs ont été subventionnés par la Région Ile-de-France, à travers quatre appels à projets annuels, coordonnés par la Fonderie, agence numérique et organisme associé à la Région. Ces projets représentaient un budget d'investissement de 4,6 millions d'euros. Plus d'une vingtaine de projets ont néanmoins été abandonnés en cours de route, faute d'avoir su trouver des financements complémentaires pour l'investissement initial lié aux travaux et à l'installation dans un espace.

---

[165] Passée par une formation à l'Institut d'Etudes Politiques de Strasbourg, elle travaille pour le Conseil Général du Val-de-Marne avant de d'être recrutée comme chargée de mission innovation à la Région Ile-de-France.

[166] Ce type de pratiques constitue un secret de polichinelle dans les milieux de l'action publique… On trouve ainsi dans la liste des associations bénéficiaires des « Association pour la gestion de […] » ou « Association des amis de […] »

[167] Les espaces dont le fonctionnement est entièrement « autogéré » sont assez rares. Parmi mes enquêtés, les fondateurs ayant fait le choix de créer une association témoignent plutôt d'un manque d'intérêt des utilisateurs qui veulent simplement avoir accès à un service sans devoir assister à des assemblées générales à chaque prise de décision.

2.1.3. « Apprivoiser » les espaces de coworking, un appel à manifestations d'intérêt de la Mairie de Paris

La Mairie de Paris a toujours suivi l'activité de l'association Silicon Sentier avec une subvention annuelle de 40 000 à 60 000€ pendant dix ans. L'ouverture du Numa en plein cœur du Sentier marque cependant un intérêt renouvelé de la Ville de Paris pour les espaces de coworking, s'inscrivant dans une politique globale de soutien aux lieux d'innovation avec l'ouverture de nombreux incubateurs. Plusieurs de ces incubateurs hébergeront un espace de coworking, comme au Labo de l'Edition (spécialisé dans l'édition) ou au Welcome City Lab (spécialisé dans le tourisme).

Une politique spécifique est créée dans le cadre du premier budget participatif[168] de la Ville de Paris en 2014, où 2 millions d'euros sont investis pour financer 14 espaces de coworking pour « étudiants-entrepreneurs ». Cette politique prend la forme d'un appel à manifestations d'intérêts (AMI), lancé en janvier 2015 et confié à la Direction du Développement Economique, de l'Emploi et de l'Enseignement Supérieur (DDEEES). Le choix du format a été décidé du fait d'un manque d'expertise sur le sujet :

> *« Nous ne maîtrisions pas bien le sujet pour être tout à fait honnête. Comme c'était un sujet qui venait de la population, il fallait qu'on l'apprivoise et qu'on monte en compétences sur ce sujet nouveau pour nous. On s'est dit que l'appel à manifestations d'intérêt permettrait d'avoir plus de réponses du territoire, des acteurs du territoire et ça nous permettrait de mieux envisager ce qui se fait actuellement, ce qui marche. […] On savait qu'il fallait qu'on réponde à la demande des habitants parisiens de créer des espaces[169], mais comment, pour y faire quoi, leur taille, leur activité, sectorielle ou pas, toutes ces questions il fallait qu'on y réponde avec des acteurs du territoire qui étaient déjà investis sur le sujet »* (entretien B05, chargée de projet DDEEES, soulignage personnel)

On remarque dans cet extrait un manque de vision claire de l'utilité de ces espaces, mais la volonté de les subventionner tout en cherchant à tirer profit des connaissances des acteurs du

[168] Le budget participatif est censé permettre à partir de 2015 l'allocation de 5% du budget d'investissement de la ville aux projets proposés puis votés par les Parisiens, soit un demi-milliard d'euros jusqu'en 2020 (Mairie de Paris, https://budgetparticipatif.paris.fr/bp/le-budget-participatif-.html)

[169] Le budget participatif de 2014 n'était pas entièrement participatif dans la mesure où les projets soumis au vote étaient issus d'une première proposition par les services de la Mairie de Paris, et que les deux-tiers des projets proposés ont été financés.

coworking. La demande des parisiens s'est exprimée par un vote, mais sur un panel de choix très limité, et ce n'est qu'en 2015, avec le dispositif « Madame la Maire j'ai une idée », qu'un budget participatif plus ouvert est mis en place. Malgré l'existence préalable de l'appel à projets piloté par la Région qui couvre le territoire parisien et en avait déjà subventionné une cinquantaine en région parisienne au moment du lancement de l'AMI début 2015, la Ville de Paris a souhaité développer son propre dispositif sur des thématiques très similaires, sans concertation réelle avec la Région. La Ville de Paris met en avant l'originalité de sa démarche par le fait qu'il s'agissait du budget participatif et donc du choix des parisiens qui s'exprimait démocratiquement. Cependant, la politique de soutien aux espaces de coworking semble avant tout avoir été voulue par les services de la DDEEES qui ont proposé le projet que par les Parisiens.

Des critères spécifiques sont associés à l'accueil d'étudiants, soit de façon exclusive dans des lieux qui leur sont dédiés, soit en gérant un équilibre entre des conditions privilégiées pour les étudiants et un modèle payant pour les entrepreneurs. L'enjeu est alors de respecter les objectifs de la Mairie de Paris et de favoriser la fréquentation de l'espace par des étudiants ou du moins l'ouverture partielle de l'espace[170]. Malgré quelques échanges entre les administrations municipale et régionale, l'appel à manifestations d'intérêt est davantage perçu comme un empiètement sur une mesure de la Région :

> *« Ils ont lancé cet AMI surtout pour qu'il y ait des projets qui émergent, des idées on va dire qui émergent. […]Ils se sont dits il faut qu'on mette quelque chose en place, ils savaient pas trop comment, pas trop quand. Ils ont ciblé ce créneau entreprenariat étudiant, mais en fait ils ont financé des lieux par exemple comme l'Etablisienne […], qui n'est pas du tout ciblé par exemple sur de l'entreprenariat étudiant, c'est un lieu ouvert à tous. »* (entretien B04, Fonderie)

Le choix de cibler les étudiants s'avère limité, et plusieurs gestionnaires d'espaces expliquent avoir agi par opportunisme en prévoyant des mesures spécifiques pour accueillir quelques étudiants ayant déjà un projet entrepreneurial. Cette interprétation semble concorder avec l'explication que fait la chargée de projet de la Mairie de Paris, pour qui « *Ca a été*

[170] L'espace Draft bénéficie par exemple de la possibilité de louer un local du CROUS à proximité de son premier espace pour installer des nouvelles machines de fabrication. En contre-partie, une offre avantageuse doit être proposée aux étudiants, avec des prix journalier réduits ou une adhésion mensuelle permettant ensuite un accès illimité à l'espace.

impressionnant tout d'un coup Paf ! Ils poussaient comme des champignons, nous ça attire notre regard et là-dessus on s'est rendus compte que certains d'entre eux avaient des étudiants » (entretien B05). La veille réalisée par la DDEEES de la Mairie de Paris a identifié le coworking comme un objet d'intérêt public, pour l'inscrire dans une politique générale de soutien aux lieux d'accueil des entreprises. La politique menée répondrait ainsi moins à un besoin identifié qu'à un effet de mode, ce qui donne un exemple de processus auto-réalisateur. La municipalité vient ici alimenter le développement d'espaces supplémentaires, principalement en observant les politiques menées par d'autres collectivités.

2.2.Des dispositifs de soutien indirect au secteur du coworking

2.2.1. Une « évangélisation » par les Coworking Tours

L'action de la Région ne se limite pas à l'attribution de subventions via son appel à projets, et un travail est effectué par la Fonderie pour organiser des rencontres régulières entre acteurs du coworking en Ile-de-France, prolongeant l'action initiée par Silicon Sentier et le Réseau des Cantines à l'échelle nationale :

> *« A la Fonderie on essaye d'organiser des rencontres au moins deux fois dans l'année ou trois fois, on fait des 'meetups'*[171]*, en fait des rencontres où tous les gestionnaires se retrouvent. On lance des thématiques et on en discute. »* (entretien B04)

Ces rencontres permettent un échange entre gestionnaires sur des sujets d'action commune, tout en assurant un suivi par la Fonderie des projets de chacun. Un transfert de compétences s'opère avec l'équipe de Silicon Sentier, ce qui permet à la Fonderie d'acquérir une expertise de plus en plus légitime à partir de 2012. Une chargée de projet de Silicon Sentier explique :

> *« Il y a eu beaucoup de connaissances qui ont été transmises, un accompagnement informel qui a été fait par les membres de Silicon Sentier vers la Fonderie. […] Elles étaient un peu pommées au début, pendant le Coworking Weekend par exemple. Et petit à petit ils ont repris le sujet, ils se le sont appropriés, ils ont structuré les appels. »* (entretien A20, Silicon Sentier)

Les acteurs du coworking se trouvent en position de structurer les politiques les concernant, du fait d'un manque relatif de connaissances des acteurs publics sur le sujet. En étant la référence

[171] Réunions d'un groupe hétéroclite sur des sujets très variés, dont le terme a été popularisé par la plateforme numérique Meetup qui permet de trouver des réunions thématiques à travers le monde.

sur le sujet du coworking, Silicon Sentier se retrouve tout de même dans certaines situations ambigües, comme lors du premier appel à projets en 2012. L'association accompagnait la Fonderie dans la formulation du règlement de l'appel à projets, mais plusieurs porteurs de projets ont également sollicité Silicon Sentier pour savoir si leur dossier était susceptible d'obtenir des financements. Ces conflits d'intérêts s'atténuent quand la Fonderie reprend seule en main la rédaction des appels à projets à partir de 2013, avec une expertise croissante des personnels en charge de sa mise en œuvre.

Le suivi des projets de coworking sur le territoire francilien se matérialise également par les Coworking Tours organisés à partir de 2012 afin de faire connaître l'offre proposée par les opérateurs d'espaces de coworking en Ile-de-France. Ces actions dépassent le travail d'organisation des acteurs du coworking initié par les meetups, et cherchent cette fois à soutenir la demande pour le coworking à travers ce qui est décrit par ses promoteurs comme une action d' « évangélisation ». Le terme employé par les chargés de projet à la Région et à la Fonderie laisse entendre une logique conquérante de ces Tours, où il est nécessaire de convaincre des travailleurs d'essayer ces nouveaux espaces et de sortir de leurs anciennes habitudes de travail, supposées dépassées. Le but affiché est de faire découvrir aux indépendants les espaces de coworking existants, par une communication évènementielle (site web dédié, newsletters, réseaux sociaux…), et une présentation de ces visites guidées comme une expérience quasi-touristique d'un nouvel environnement de travail. Cependant, les Coworking Tours ont des difficultés à attirer des usagers, comme l'explique la chargée de projet à la Fonderie :

> *« L'idée c'est de faire connaître un peu les espaces de coworking, alors ce qu'on arrive pas trop à faire c'est attirer justement des futurs usagers des espaces. […] On a essayé de rentrer dans des réseaux d'indépendants, mais quand même il y en avait pas beaucoup. On sait pas par quel canal passer pour les cibler, pour les toucher en fait. Nous on communique dans nos réseaux mais ça arrive peut être pas jusqu'à l'usager »* (entretien B04)

Ces évènements réunissent en réalité des acteurs publics et futurs gestionnaires de coworking souhaitant s'inspirer de ce qu'ils observent dans les espaces existants, dans un effet mimétique qui tend à reproduire une offre de coworking sans réellement se soucier de la demande[172]. Lors

[172] On retrouve une idée classique de la sociologie économique qui comprend les marchés comme des arènes où les producteurs interprètent les signaux émis par leurs pairs (et concurrents) pour ajuster leurs comportements (White 1981). Les observations ne portent pas tant ici sur des prix ou quantités, mais sur une décision d'entrer sur

du Coworking Tour 2014, l'un des sept circuits proposés était organisé dans le département des Hauts-de-Seine. Parmi les participants, on comptait quatre personnes issues des services de diverses collectivités locales (mairie de Colombes, services départementaux), deux chercheurs universitaires en sciences de gestion, trois personnes qui avaient le projet de créer des espaces de coworking[173], et la vice-présidente élue des Hauts-de-Seine en charge du développement économique. La seule coworkeuse potentielle du tour avait un projet entrepreneurial de conciergerie pour travailleurs, qu'elle souhaitait en fait proposer comme service à des gestionnaires de coworking. Au cours de mes visites et de mon observation à Mutinerie, j'ai rencontré une seule personne qui avait participé au Coworking Tour. Il s'agit de Lucie, traductrice indépendante (voir chapitre 3) qui travaillait depuis chez elle et avait profité du Coworking Tour pour visiter et essayer plusieurs espaces. Elle avait finalement choisi Mutinerie, qui était loin d'être celui qui était le plus proche de son domicile situé en petite couronne. Le Coworking Tour a donc pu servir à certains travailleurs dans leur découverte du coworking, mais ceci reste très marginal par rapport au nombre total de coworkers dans les espaces dont la vaste majorité a été informée par bouche-à-oreille ou à travers les médias. Le Coworking Tour constitue surtout une opération de communication réalisée par la Région pour mettre en visibilité sa politique de soutien aux espaces, en incluant systématiquement dans ces tours les espaces financés par l'appel à projets, ainsi que d'autres espaces reconnus à Paris.

La mobilisation des réseaux de l'action publique locale et en particulier des personnels municipaux peut permettre un transfert de compétences entre collectivités locales, qui passe par des circulations plus horizontales entre gouvernements locaux sans faire intervenir l'expertise de l'Etat (Epstein 2008; Le Galès 1999). La circulation des modèles d'action publique serait selon ces auteurs moins descendante et standardisée, et plus horizontale, en faisant usage d'autres expériences locales comme des exemples à importer. Plusieurs discussions lors du Coworking Tour 2014 entre personnels municipaux et départementaux illustrent ceci, avec la nécessité selon eux de revoir les politiques de développement économique au niveau local, et en particulier le soutien aux incubateurs et aux pépinières. Les incubateurs et pépinières sont jugés trop coûteux par les petites intercommunalités et départements qui les financent, dans un

un marché nouveau, pour des acteurs souvent issus du secteur immobilier. L'ensemble de dispositifs traditionnellement développés par le marketing pour mieux connaître les désirs du consommateur (Cochoy 2004a) est plus difficile à mettre en place du fait d'une demande encore mal définie au moment où commencent les Coworking Tours en France.

[173] Il y avait parmi eux un chef d'entreprise informatique propriétaire de locaux vides à Boulogne et le responsable d'une pépinière d'entreprises située près de La Défense.

contexte de réduction des dépenses publiques locales. Le coworking semble constituer pour ces acteurs publics locaux un nouveau modèle qui présente l'avantage d'être en général porté par un acteur privé.

L'organisatrice du circuit dans les Hauts-de-Seine demandait à l'auditoire pendant la première visite :

> *« Ca parle à tout le monde la notion de communauté ? C'est en gros les gens, les coworkers… La vraie différence avec les bureaux partagés c'est l'âme du lieu, la communauté… »* (chargée de mission tiers-lieux des Hauts-de-Seine[174], Coworking Tour 2014)

On peut ici considérer qu'elle représente des idées proches de celles défendues par la Fonderie, tout du moins vis-à-vis des autres personnes participant au Tour, à travers la diffusion qui est faite des concepts du coworking. La Fonderie jouerait ici un rôle d'animateur et de ressource informationnelle auprès des représentants des mairies, qui peuvent solliciter des conseils plus précis pour leurs projets (et des financements à travers l'appel à projets qu'elle coordonne pour la Région). L'action menée que les acteurs qualifient d' « évangélisation » devient davantage une action sur l'offre de coworking dans la mesure où de nombreuses municipalités créent leurs propres projets, avec un soutien local à des associations ou des acteurs privés au travers de différents modèles contractuels. Cet aspect est renforcé par le fait que l'appel à projets tiers-lieux est ouvert aux collectivités locales qui pouvaient solliciter des subventions régionales pour l'ouverture d'espaces sur leur territoire, au titre du rôle de coordination du développement économique que joue la région[175].

2.2.2. Les études de la Caisse des Dépôts

Ces relations horizontales entre collectivités locales et institutions publiques ne doivent pas occulter le rôle spécifique que continue à jouer l'Etat dans la fabrique des politiques territoriales, comme le souligne un ensemble de travaux sur les instruments d'intervention territoriale (Halpern, Lascoumes, et Le Galès 2014) qui permettraient de « *piloter à distance* » (Epstein 2015) l'action des villes à l'aide de benchmarks, labels ou indicateurs de performance.

[174] Elle appartient aux services départementaux du développement économique, où elle en charge de la question des tiers-lieux sur les Hauts-de-Seine. Elle est cependant incluse depuis 2012 dans les réseaux d'action de la Fonderie avec qui elle participe à de nombreux évènements et actions régionales, dont l'organisation de l'appel à projets tiers-lieux où elle a siégé en tant que jury.

[175] L'article L 1511-1 du Code Général des Collectivités Territoriales précisait ce rôle de coordination du développement économique des collectivités territoriales. Le rôle de chef de file de la Région pour les aides au développement économique a été renforcé par la loi du 7 aout 2015, dite loi « NOTRE ».

Un des acteurs-clés dans la structuration d'une offre de coworking à l'échelle nationale est la CDC, à travers le Département numérique de sa Direction des Investissements et du Développement Local. Créé en 2000, ce département a une mission spécifique dédiée aux « Territoires Intelligents », qui s'intéresse à la « transition numérique » des territoires. Dans ce terme sont regroupées plusieurs politiques publiques menées par la Caisse des Dépôts : l'équipement numérique des territoires et des villes (en particulier dans la dimension infrastructurelle d'accès au très haut débit internet) mais également le soutien financier à l'économie numérique sous forme d'aides et de prêts aux PME et ETI, et le soutien à l'initiative de labellisation de territoires numériques French Tech (Thiveaud et Lemas 2016). Le département travaille donc avec les partenaires traditionnels de la CDC que sont les collectivités locales. Celles-ci ont un impact direct dans l'émergence de nouveaux projets en particulier dans les communes de banlieue où le marché privé n'est pas aussi dynamique que dans les villes-centre[176], voire totalement absent.

Deux études principales sont réalisées : la première réalisée en 2014 est une étude quantitative prospective estimant le besoin en télécentres sur les 10 prochaines années ; la deuxième vise à proposer un guide destiné aux collectivités, fournissant des conseils et des « bonnes pratiques » dans la mise en place de télécentres et de tiers-lieux.

La première étude permet à la Caisse des Dépôts et Consignations (2014) de légitimer le besoin en espaces de travail à distance, en prévoyant une augmentation importante de la demande du fait des évolutions de l'organisation du travail. Le responsable du pôle « Villes & Territoires Intelligents »[177] en charge de la réflexion sur les tiers-lieux estime que le marché potentiel des télécentres est énorme :

> *« En 2025 il peut y avoir 318 télécentres de 1 000 m², qu'on appelle télécentre ou coworking c'est pas grave parce que c'est en nombre de places derrière qu'il faut… Donc 2025 c'est dans 9 ans, 318. Ce que je veux dire c'est que pour moi y'a de la place… on est dans un marché qui a une profondeur énorme, il y aura de plus en plus d'indépendants. »* (entretien B08)

[176] Les communautés d'agglomération d'Argenteuil-Bezons (95), de Plaine Commune (93), du Val de Bièvre (94), de Melun-Val de Seine (77) ont par exemple toutes été à l'origine de la cr'éation d'un espace de coworking, et ont reçu à ce titre des subventions régionales dans le cadre de l'appel à projets.

[177] Celui-ci a fait quinze ans de carrière à la Caisse des Dépôts après une formation universitaire en sociologie politique. Il est membre du Conseil d'Administration de plusieurs réseaux de tiers-lieux en France.

Les implications socio-économiques d'une telle évolution du marché du travail sont peu interrogées. Le marché du coworking est alimenté par une augmentation des processus de fragmentation des entreprises et un recours accru aux travailleurs externalisés au statut souvent précaire. La perspective adoptée dans l'étude est davantage dans une solution technique à la nécessité de diminuer les déplacements des travailleurs, afin de respecter des objectifs de réduction des émissions des gaz à effet de serre. Créer un réseau de télécentres maillant l'Ile-de-France serait alors susceptible de diminuer la pollution et la congestion des infrastructures de transport. Le souhait est d'« aider le marché » dans un contexte d'augmentation de la demande perçu comme inéluctable.

La deuxième étude fournit des outils pratiques pour faciliter la mise en place par des collectivités locales d'espaces partagés de travail. Les montages économiques et juridiques conseillés passent par un modèle privé, sur lequel les collectivités locales trouvent d'autres moyens de soutenir le gestionnaire. La procédure de délégation de service public est considérée par le chargé de projet tiers-lieux de la CDC comme obsolète car trop « lourde » administrativement et trop longue à mettre en place. L'option défendue est de privilégier un bail commercial sur un local appartenant à la collectivité, d'éviter une mise en concurrence pour la délégation de service public, et de choisir un opérateur à qui le bien sera loué pour y exercer une activité commerciale dont le risque est porté par cet acteur privé. Ces principes sont mis en avant dans le guide sur les tiers-lieux dans l'objectif de faciliter les démarches des élus locaux. La vision mise en avant dans cette deuxième étude de la CDC est que les collectivités locales ne sont pas capables de gérer des espaces accueillant des entreprises, et qu'elles restent déficitaires sur le long terme sans réussir à récupérer l'investissement initial dans la construction du bâtiment :

> *« Pour nous c'est pas le métier, y'a deux métiers que maîtrise mal la collectivité. C'est la gestion hôtelière d'un lieu c'est-à-dire s'occuper de tout, la technique, les problèmes liés à un immeuble. […] Et puis le côté marketing commercial, faire venir des gens quoi. »* (entretien B08)

Pour ce chargé de projets, le manque de compétences des communes entraîne des choix qui ne sont pas toujours adaptés au marché[178], ce qui entraîne une vacance partielle des espaces. Plusieurs municipalités voisines peuvent développer des projets similaires sans évaluer l'offre

[178] La localisation des lieux d'accueil des entreprises peut être déterminée par une volonté politique des maires d'attirer des entreprises, plus que par une demande réelle qui serait évaluée à partir des données socio-économiques du territoire.

déjà existante. Ceci entraîne des phénomènes de compétition inter-municipale qui peuvent être amplifiés par des « effets d'aubaine » où les entreprises recherchent une défiscalisation en s'installant dans des zones franches urbaines (entretien A07, gestionnaire d'un incubateur à La Courneuve).

Des biens immobiliers dans le patrimoine de la collectivité locale peuvent cependant être mis à disposition à un prix préférentiel[179]. Les loyers peuvent aussi être indexés sur le chiffre d'affaires[180], afin de permettre une forme de soutien public via un loyer réduit du gestionnaire lors de la phase d'amorçage des espaces où le taux de remplissage est toujours bas. Le loyer se réaligne ensuite sur les prix du marché local une fois que le taux de remplissage atteint 70%, taux moyen observé dans la plupart des espaces de coworking. De nouvelles formes de partenariats entre collectivités locales et acteurs privés sont ainsi proposées, en encourageant les collectivités locales à favoriser l'implantation de télécentres sur leur territoire par des politiques immobilières attractives pour les opérateurs plutôt que par des subventions.

2.3. Une politique d'investissement de la Caisse des Dépôts

Au-delà du rôle d'expertise de la Caisse des Dépôts, le mode d'action de la Direction des Investissements est surtout financier. Les investissements consentis doivent permettre la création de sociétés ou l'entrée au capital de sociétés existantes par la CDC. Ce mode d'action est fortement influencé par l'exemple historique du soutien à l'installation d'infrastructures de télécommunications. En effet, la mise en place de l'ADSL puis de la fibre optique s'est faite par la création de sociétés de projets dédiées en partenariat avec les collectivités locales, afin de réaliser les investissements nécessaires à long terme. La doctrine poursuivie est celle d'agir sur des marchés considérés initialement comme hors équilibre, où une offre privée ne peut pas émerger du fait de coûts d'entrée trop importants. Il s'agit de *« répondre aux carences du marché »* sur *« des sujets plus difficiles, qui ont une forte adhérence avec les collectivités »* (entretien B08, Caisse des Dépôts).

[179] C'est par exemple le cas de Casaco qui bénéficie d'un local de 350 m^2 mis à disposition par la Mairie de Malakoff à un quart du prix du marché local. Le bail s'inscrit cependant dans le cadre d'une opération de maîtrise foncière coordonnée par l'Etablissement Public Foncier d'Ile-de-France qui impose des conditions de libération du bien une fois que l'opération d'aménagement du quartier aura démarré (à un horizon de 5-10 ans).

[180] Il s'agit d'une pratique très commune dans les baux commerciaux octroyés à des commerces de proximité, dans lesquels une clause d'échelle mobile permet la variation automatique du loyer en fonction d'un indice en relation directe avec l'activité de l'une ou l'autre des parties. (Vatov 2009, 49)

2.3.1. La création de la filiale Stop & Work

Dans le cadre de son travail sur la « transition numérique », la Caisse des Dépôts avait lancé une réflexion sur les « télécentres » en 2012, en rassemblant lors de réunions des acteurs issus du secteur des télécommunications (Cisco Systems, Orange) et des acteurs immobiliers (Nexity, Bouygues Immobilier, Regus). Les espaces étaient alors fortement concentrés à Paris, mais la Caisse des Dépôts voyait un marché potentiel dans des zones moins denses, où les investissements étaient plus risqués. L'impulsion donnée par la Caisse des Dépôts amène à la création en 2014 de la filiale Stop & Work, dans laquelle investissent également Regus et Orange. Celle-ci se focalise surtout sur un marché du coworking en grande couronne, en lien avec des bassins résidentiels importants[181]. Regus reste majoritaire dans le projet, et assure le montage immobilier et la gestion des espaces, tandis que la Caisse des Dépôts assure le lien avec les collectivités locales, et Orange fournit les infrastructures réseau.

Le responsable du projet estime que les discussions qui ont été lancées en 2012 ont également pu contribuer à pousser Nexity et Bouygues à lancer leurs propres offres à travers des filiales dédiées (qui seront analysées dans le chapitre suivant). La création de Stop & Work constituait « *un signal de plus* » (entretien B08) du marché, avec l'intervention d'Orange et de Regus indiquant un marché « mature » pour les acteurs immobiliers, ne concernant plus seulement des entrepreneurs isolés. On retrouve ici l'idée d'un marché davantage poussé par des effets mimétiques entre producteurs que par une réelle compréhension d'une demande formulée par des consommateurs. Le responsable de la Caisse des Dépôts estime avoir aidé l'action du marché privé, l'intervention publique devant surtout soutenir le marché du coworking dans une phase d'amorçage.

2.3.2. Le soutien aux petites entreprises du coworking

La Caisse des Dépôts ne s'est pas contentée de travailler avec des grandes entreprises comme Orange et Regus. Elle cherche également à investir directement dans ce qu'elle appelle des « *startups* » du coworking, en général des entrepreneurs qui ont lancé les premiers espaces français en 2011-2012, et dont certains ont réussi à augmenter la taille de leur réseau. En décembre 2015, la CDC devient actionnaire minoritaire de La Cordée à hauteur de 1,5 millions d'euros. Créée en 2011, La Cordée a ouvert ses premiers espaces de coworking à Lyon avant d'en développer dans le reste de la région Rhône-Alpes, à Paris, en Franche-Comté et dans

[181] En 2016, 3 sites sont ouverts en région parisienne à Fontainebleau (77), Montereau (77) et Cergy (95)

l'agglomération rennaise, portant à 10 le nombre de ses espaces ouverts fin 2016, auxquels s'ajoutent plusieurs espaces aujourd'hui en projet. Pour la Caisse des Dépôts, *« cet investissement s'inscrit pleinement dans sa stratégie visant l'émergence de nouvelles formes d'innovations économiques et sociales, en l'occurrence le développement de nouveaux « lieux support », et marque plus précisément son engagement sur le long terme dans le domaine du coworking. »* (communiqué de presse, Caisse des Dépôts 2015)

Le coworking est ici décrit comme un lieu support d'innovations économiques et sociales, et reste inscrit dans une politique de soutien à l'innovation. Le modèle de La Cordée diffère cependant de celui d'incubateurs métropolitains, et présente l'originalité de ne pas se limiter aux espaces urbains déjà assez saturés, ni aux espaces périurbains où s'installent les télécentres des grosses entreprises du secteur. L'objectif décrit par le fondateur de La Cordée est d'arriver à une forme de maillage d'un territoire, qui a commencé sur la région Rhône-Alpes du fait de son caractère polycentrique et non exclusivement centré sur la ville de Lyon. La Cordée développe aussi des espaces plus petits en milieu rural pouvant permettre aux travailleurs d'éviter des déplacements vers le cœur d'agglomération, facilitant le rapprochement avec la Caisse des Dépôts :

> *" Moi j'ai eu l'occasion de le ré-évoquer avec A. il y a maintenant un an, en expliquant qu'on travaillait vraiment sur cette dynamique rurale de plus en plus, et des territoires, et que ça pouvait les intéresser, et qu'ils auraient un rôle d'amplificateur sur notre action [qui serait le] bienvenu. Et donc voilà la discussion s'est faite et ils ont décidé pour amplifier le projet d'entrer au capital. "* (entretien A18, fondateur de La Cordée)

On retrouve ici le rôle de « *partenaire historique des collectivités et acteur du développement économique des territoires* » (Thiveaud et Lemas 2016) que se donne la Caisse des Dépôts, à travers un investissement choisi pour permettre le développement de la Cordée dans d'autres régions, en particulier la métropole rennaise et dans l'Est de la France. L'enjeu du côté de La Cordée est de pouvoir continuer à développer son modèle en lien étroit avec les collectivités, tout en développant une rentabilité suffisante des projets (grâce à des loyers négociés sur les communes périurbaines et rurales moins denses). Des objectifs traditionnellement dévolus aux acteurs publics de cohésion sociale et d'animation des territoires isolés sont aussi envisagés par le fondateur de La Cordée, avec la perspective de partenariats avec la Métropole Lyonnaise pour l'accompagnement des demandeurs d'emploi.

2.4. French Tech, une tentative d'organisation de l'écosystème numérique

Le lancement fin 2013 de l'appel à projets French Tech par le Ministère de l'Economie avait pour objectif de labelliser des métropoles afin de former « *l'équipe de France des écosystèmes numériques* » (Ministère délégué à l'Economie numérique 2013), avec la possibilité d'accéder à des financements de l'Etat pour aider les *startups* numériques à accélérer leur croissance. Cette initiative devait également fédérer l'ensemble des acteurs de l'économie numérique autour de l'ambition d'une croissance économique et d'un rayonnement international des *startups* françaises. Les financements proposés dans la démarche de labellisation s'élèvent à 200 millions d'euros, ce qui représente assez peu à l'échelle de chacun des dix territoires initialement labellisés. Ces financements étaient attribués à des entreprises et non aux collectivités, mais la labellisation a tout de même eu des effets importants de concurrence inter-métropolitaine pour l'attribution du label. Ma présence au sein de Plaine Commune m'a permis de saisir les enjeux intra-métropolitains de positionnement au sein de la métropole parisienne. Le cas de Plaine Commune souligne les difficultés politiques à coordonner des actions avec d'autres territoires, et un intérêt des entreprises du territoire qui porte avant tout sur une offre immobilière.

2.4.1. La volonté d'une candidature French Tech à Plaine Commune

Les travaux réalisés sur French Tech ont souligné le rôle des acteurs publics et privés locaux dans le processus de labellisation à Nantes et Marseille (Epstein et Maisetti 2016). L'intervention d'élus locaux bien connectés avec les institutions nationales et la communication qui a été faite autour de leur implication auraient eu de l'importance, davantage que les seuls critères techniques d'abord mis en avant dans le règlement de l'appel à projets. L'enjeu, pour les représentants politiques, est d'accéder à une reconnaissance nationale surtout symbolique pour soutenir le développement local.

L'idée d'une candidature a d'abord été proposée fin 2013 à Plaine Commune par Icade, promoteur et propriétaire foncier possédant plusieurs parcs de bureaux et de locaux d'activités sur le territoire. Icade espérait qu'une labellisation de Plaine Commune serait susceptible de stimuler l'implantation d'entreprises de l'industrie numérique sur le territoire, créant une demande nouvelle de bureaux. Du côté de Plaine Commune, le dossier a été porté par le département du développement économique, qui y voyait un prolongement de la démarche de « Territoire de la Culture et de la Création » amorcée dans son contrat de développement

territorial (Aubry, Blein, et Vivant 2015). Plaine Commune était intéressée par le projet même si les lieux dédiés au numérique sur le territoire restaient rares. Une première version du dossier cherche à s'appuyer sur l'industrie cinématographique locale, en mettant en avant la notion de « Transmédia », où l'ensemble de la production audiovisuelle passerait par une multitude de canaux de diffusion, en particulier numériques. Parmi les facteurs d'attractivité du territoire figure alors *« une mobilisation du secteur de l'image et des laboratoires de recherche à travers notre contribution au projet européen EuroTransmedia* » (projet de dossier French Tech), dont l'activité se situe dans la continuité des studios audiovisuels déjà présents sur la Plaine Saint Denis.

Plusieurs initiatives sont menées par Plaine Commune en partenariat avec Icade au début de l'été 2014 afin de jauger l'intérêt des entreprises du territoire et surtout de dégager un groupement susceptible de porter le projet final. L'initiative French Tech telle qu'elle est portée par le gouvernement met surtout en avant les acteurs privés de l'écosystème, avec les deux figures de l'investisseur en capital-risque et de l'entrepreneur créateur de *startup* (Epstein et Maisetti 2016). Les dossiers ne peuvent pas être soumis par une collectivité locale, mais doivent inclure un groupement d'entreprises. Celui-ci n'est pas seulement bénéficiaire du dispositif French Tech, il en est le porteur et le promoteur. Ceci donne lieu à plusieurs petits déjeuners organisés dans les locaux de Plaine Commune[182], au cours desquels la présentation de l'initiative French Tech est faite par Icade. L'objectif est de déposer un dossier début 2015, en ayant réalisé un cahier des charges qui doit en particulier inclure une liste d'entreprises impliquées. Le règlement prévoit également d'identifier des « bâtiments-totem » emblématiques rassemblant les acteurs locaux, et des programmes d'accélérateurs de croissance des *startups*.

Le projet est porté politiquement par la déléguée au développement numérique de Plaine Commune, élue de la ville d'Epinay-sur-Seine faisant partie de l'opposition de droite. On compte parmi les entreprises participantes quelques *startups* du territoire dont plusieurs hébergées dans l'incubateur de la Courneuve, plusieurs structures de formation (Ecole de la Cité du Cinéma, Université Paris VIII), des structures liés au *cluster* audiovisuel (AB Production, le pôle de compétitivité Média Grand Paris) ainsi que des représentants de grands

[182] Ma présence lors de ces réunions se faisait dans le cadre de mon financement CIFRE par la SEM Plaine Commune Développement. J'y assistais donc en tant que représentant de la SEM, aux côtés des chargés de développement économique de Plaine Commune.

groupes ayant leurs bureaux sur la Plaine Saint-Denis (GDF Suez, Siemens, Orange, SFR…). Un « roadshow » (tour de présentation) est imaginé pour septembre 2014 par les chargés du projet à Plaine Commune, avec l'idée de mettre en avant les entreprises du territoire dans un grand événement autour de la French Tech à Plaine Commune. Ils peinent cependant à obtenir des financements additionnels sur les enveloppes budgétaires de leur service, et le projet prend du retard, avec une incertitude qui demeure autour des conditions de labellisation.

2.4.2. Un désengagement progressif des acteurs privés

Dans la labellisation French Tech, ce sont souvent les collectivités locales qui ont été actives pour tenter de décrocher le trophée, en faisant jouer des relations politiques avec les ministères et membres du gouvernement. Mais à Plaine Commune, la mobilisation fait long feu suite à plusieurs échanges de la direction des services avec le responsable du projet French Tech au niveau du Ministère de l'Economie.

En novembre 2014, celui-ci intervient lors d'une réunion à Plaine Commune, en précisant que la métropole parisienne sera labellisée d'office. Des alliances sont envisagées pendant un temps avec d'autres agglomérations de la banlieue parisienne comme Est Ensemble (dans l'est de la première couronne) ou Grand Paris Seine Ouest (dans l'ouest de la première couronne). L'idée est de construire un projet commun à la banlieue parisienne afin d'avoir une candidature distincte de celle de Paris. Le processus reste cependant incertain, avec la nécessité d'avoir un accord politique pour des alliances entre agglomérations aux tendances politiques différentes. Est Ensemble se retire rapidement, tandis que le contact avec Grand Paris Seine Ouest est maintenu. Au bout de quelques mois, il est confirmé que l'agglomération parisienne ne recevrait pas de labellisation supplémentaire, mais qu'il était possible de faire partie d'une dynamique globale de l'écosystème, la French Tech se revendiquant comme un dispositif inclusif dont tout le monde pouvait faire partie.

Cette annonce désengage la plupart des partenaires privés du projet. La labellisation d'une zone géographique importante induit pour eux une priorité de la ville-centre qui recevrait la majorité de l'attention médiatique. Le « bâtiment-totem » de la French Tech qui avait été envisagé sur un des bâtiments du parc Icade serait donc localisé dans le sud-est de Paris à la future Station F, limitant l'attractivité de Plaine Commune pour les entreprises de la filière numérique. Des représentants de lieux d'accueil des entreprises qui étaient très présents initialement s'effacent

du processus, en particulier Plaine Coworking, et OCP Finance[183]. Alors que les fondateurs de ces espaces espéraient amener une demande supplémentaire pour leur offre d'espaces de travail, ils ne voient plus dans French Tech qu'un intérêt limité du fait d'une « dilution de la labellisation » à l'échelle de l'agglomération. Il leur semble alors peu probable que l'installation de *startups* sur le territoire de Plaine Commune soit favorisée par le processus. Malgré son rôle initial de moteur du projet, Icade se retire aussi progressivement en étant de moins en moins représenté aux réunions.

Plaine Commune a cherché en 2015 à prolonger la dynamique initiée par French Tech en s'en servant comme un terme-parapluie englobant l'ensemble de la politique de soutien aux entreprises créatives ou numériques du territoire. Les *startups* et accélérateurs du territoire sont encouragés à solliciter des financements lors de réunions d'information concernant les appels à projets de la French Tech, ainsi que ceux préexistants de la BPI France[184]. Il y aurait pour un des chargés de projet plusieurs raisons de continuer à soutenir l'économie numérique : « *L'écosystème numérique c'est l'avenir, c'est ce qui résiste à la crise et ça crée de l'emploi.* » (entretien B15, chargé du dossier French Tech à Plaine Commune). Cette observation du dynamisme du secteur s'accompagne cependant du constat d'une inadéquation entre les besoins des entreprises du territoire et le niveau de formation des habitants. Ceci a amené à la mise en place d'ateliers de présentation de la filière et de formations proposées par les Maisons de l'Emploi, en particulier pour des développeurs et pour des conseillers de vente en ligne[185].

Un appel à manifestation d'intérêts dédié aux entreprises installées ou souhaitant s'installer à Plaine Commune devait également être organisé en 2016. Il s'agissait ici surtout pour Plaine Commune de créer plusieurs ateliers d'échange avec les entreprises et de communiquer sur le territoire. L'initiative a cependant eu des difficultés à se lancer du fait de financements difficiles à débloquer de la part de collectivité. Le rapport de Renaud Epstein et Nicolas Maisetti soulignait que les métropoles ayant obtenu la labellisation French Tech avaient en général dû investir des sommes importantes pour l'organisation des évènements et l'animation des liens

[183] Plaine Coworking est un espace de coworking créé en 2015 et géré par une association d'entrepreneurs (voir chapitre 1). OCP Finance est une entreprise privée qui cherchait à s'implanter sur le territoire, créée à l'initiative de professionnels du capital d'investissement dans les *startups*. Elle ouvrira finalement en 2016 des espaces de bureaux partagés dont certains s'apparentent à du coworking, avec des localisations à Saint-Ouen et dans les 8e, 16 et 17e arrondissements de Paris.
[184] Banque Publique d'Investissement, c'est un établissement public à caractère industriel et commercial créé en 2012 par l'Etat et la Caisse des Dépôts et Consignations, dédié au financement et au développement des PME, ETI et entreprises innovantes, permettant la mise en œuvre des politiques publiques de l'Etat et des Régions.
[185] Newsletter n°8 du Territoire de la Culture et de la Création volet emploi, mai 2015

entre les acteurs qui était confié à des structures tierces[186]. Ces sommes n'étaient pas récupérables par le dispositif French Tech dont l'objectif était de financer des entreprises. Pour une intercommunalité aux finances limitées comme Plaine Commune, il était difficile de continuer à financer des dispositifs d'animation de l'écosystème à ses frais, étant donné qu'elle ne pouvait plus attendre une labellisation en son nom propre.

Un des chargés de projet explique que l'initiative French Tech a surtout été vue comme un dispositif de communication sur lequel pouvait s'appuyer Plaine Commune :

> *« Il y avait aussi la volonté de faire un peu un buzz, on l'a bien vu quand on les a rencontrés au ministère… J'ai l'impression que la priorité c'était de l'animation filière effectivement, et de la com. […] A partir du moment où il y a plus d'histoire de labellisation, ça perd beaucoup de son intérêt déjà. » (*entretien B16, chargé de projet emploi et développement économique)

Une fois épuisés les crédits initiaux de financement des entreprises, il y avait moins d'intérêt spécifique pour Plaine Comme de *« continuer à brancher nos startups pour essayer de décrocher des trucs. »* (entretien B16). Le projet a progressivement été remplacé par d'autres initiatives d'animation. Une réflexion commune est menée avec Icade pour faciliter le passage d'entreprises entre le parc Icade à Saint-Denis, l'espace Plaine Coworking à proximité immédiate côté Aubervilliers, et l'incubateur de La Courneuve situé au milieu d'un quartier en rénovation urbaine. L'échec de cette candidature et la réorientation de l'action de Plaine Commune autour des lieux d'accueil des entreprises montre que l'intérêt pour la démarche French Tech provenait davantage des acteurs de l'offre de coworking et de la promotion immobilière que des entreprises numériques censées occuper leurs locaux.

[186] La structure associative Medinsoft qui met en réseau les acteurs du logiciel dans les Bouches-du-Rhône a par exemple été la coordinatrice d'Aix-Marseille French Tech et a bénéficié de 300 000€ de subventions versées par la ville de Marseille et par les deux communautés urbaines dans lesquelles sont inclues Aix et Marseille.

3. Le soutien à l'immobilier innovant à Paris

Dans les politiques menées autour de l'attractivité économique des territoires, toutes les collectivités ne disposent pas des mêmes ressources. La Mairie de Paris reste celle qui est le plus capable d'investir en propre[187], mais aussi de susciter l'intérêt de projets immobiliers privés permettant d'accueillir des entreprises innovantes. Sans avoir eu besoin de candidater à la labellisation French Tech, elle a développé un ensemble de dispositifs afin d'encourager la création d'espaces de travail flexibles pour les *startups* qu'elle cherche à attirer.

3.1. Vital'quartier, un dispositif facilitant l'émergence d'espaces de coworking

Vital'Quartier est un dispositif de "revitalisation urbaine" porté par la Ville de Paris à travers sa société d'économie mixte, la SEMAEST. Le mode opératoire passe par une acquisition de locaux commerciaux (par voie de préemption ou à l'amiable). La Ville de Paris a délégué son droit de préemption sur l'acquisition des murs à la SEMAEST. La SEMAEST rénove ensuite les locaux, puis lance un appel à candidatures pour l'occupation du local avant de choisir un locataire. La gestion locative est faite par la SEMAEST qui accompagne les projets de financement, de promotion et d'animation commerciale des locataires. Une fois l'activité installée dans un local, la SEMAEST revend les murs en priorité aux commerçants, ou à la Foncière Paris Commerces créée avec la CDC dans l'objectif de protéger les commerces acquis de la spéculation.

Lancé en 2004, le dispositif avait initialement peu à voir avec les entreprises innovantes, et cherchait à favoriser le maintien et le développement des commerces de proximité dans certains quartiers parisiens[188]. Deux phénomènes spécifiques étaient visés : la mono activité avec une forte concentration de commerces de la même fonction dans un seul quartier, et la vacance prolongée des commerces. Le taux de vacance a ainsi diminué de 9,7% à 9,2% en 2014 (SEMAEST 2015b). L'objectif du dispositif s'est précisé au moment de la deuxième phase du dispositif Vital'Quartier, qui indiquait alors de façon plus explicite l'ambition de *« bâtir une*

[187] Elle a par exemple inauguré en 2015 le Cargo, plus grand incubateur d'Europe (15 000 m²) cofinancé avec la Région Ile-de-France et la Régie Immobilière de la Ville de Paris à hauteur de 63,5 millions d'euros.
[188] Saint-Denis (1er-2e arrondissements) ; Beaubourg-Temple (3e) ; Sedaine-Popincourt/Fontaine-au-Roi (11e), Daumesnil-Montgallet (12e), Belleville (20e).

nouvelle économie de proximité : commerces de bouche traditionnels, artisanat, librairies, métiers d'art, co-working, associatif, startups etc en pieds d'immeubles et en locaux mixtes. » (SEMAEST 2015a).

La SEMAEST espère générer des nouveaux usages dans ces espaces, qui participeraient à une « *fonction d'animation du quartier* », et à la *« création d'écosystèmes »* (entretien B17, chargée de projet SEMAEST) autour des travailleurs nomades. Chaque locataire est en effet choisi en fonction du *« dynamisme du projet, son implication dans le quartier, les études de commercialités réalisées en amont et les orientations données par la Mairie de Paris ».* (SEMAEST 2015b). Le potentiel de chiffre d'affaires n'est donc pas l'unique critère de choix. Plusieurs espaces de coworking ont bénéficié du dispositif parmi lesquels on peut mentionner les cas de *Cool & Workers* créé en 2016 (11e arrondissement) et *Craft* créé en 2013 (10e arrondissement). Le succès de ces deux espaces les amène à chercher des surfaces supplémentaires pour s'agrandir, soit dans un autre local, soit dans le même bâtiment pour Cool & Workers, implanté dans une opération immobilière neuve qui n'est pas entièrement commercialisée. Au moins quatre autres espaces sont en projet, dont l'un associe un *makerspace* avec un espace de coworking, et d'autres ont une activité commerciale principale plus classique (librairie, café-snack). Les gérants de ces nouveaux espaces de consommation hybrides créent des zones de travail dans une optique de « *yield management* »[189], où le mélange de programmation au sein de l'espace commercial permet de créer de nouvelles sources de revenus en exploitant l'espace sur une durée plus longue dans la journée. On trouve par exemple des cafés ouverts toute la journée pour les travailleurs, qui deviennent des bars plutôt dédiés à une activité festive le soir.

La SEMAEST assure également la commercialisation de commerces et d'ateliers neufs, en particulier sur les ZAC Claude Bernard (19e) et Pajol (18e), en partenariat avec les bailleurs sociaux qui sont propriétaires des lieux. C'est dans un tel local que s'installe l'espace Draft, au pied de la Halle Pajol. L'espace a bénéficié de la communication faite par la SEMAEST qui l'inclut comme un modèle dans des dossiers de présentation publique de son activité. Draft remporte dans un deuxième temps l'appel à manifestations d'intérêts de la Ville de Paris évoqué

[189] Le « *yield management* » est un système de gestion tarifaire qui a pour objectif l'optimisation du remplissage et du chiffre d'affaires, principalement employé par l'hôtellerie et le transport ferroviaire et aérien. Dans ses versions les plus élaborées, les prix sont calculés en temps réel sur la base d'une modélisation visant à optimiser les profits générés par la vente d'un produit ou service. Le terme désigne plus généralement l'optimisation financière de ressources inutilisées.

précédemment. Si les dispositifs sont disjoints et gérés par deux entités différentes (la SEMAEST pour l'allocation du bail et la Ville de Paris pour l'appel à manifestations d'intérêts), on peut néanmoins supposer que ce type de projets est favorisé par la Ville qui en fait un exemple de la « nouvelle économie de proximité », dans un quartier déprécié où les enjeux de « pacification » sont forts suite à la rénovation urbaine engagée dans la ZAC (Vivant 2007)

3.2. Réinventer Paris, une certaine vision de l'innovation

Réinventer Paris est un appel à projets urbains qui sollicite des groupements privés pour proposer des constructions innovantes sur des terrains et des immeubles propriétés de la Ville de Paris, des bailleurs sociaux ou des aménageurs. La programmation de ces sites est souvent libre et laissée au choix du candidat. Le dispositif est présenté comme permettant l'émergence d'idées nouvelles d'aménagement urbain de la part d'acteurs privés. Cependant, quand on analyse de près les projets proposés, on observe une surreprésentation des projets d'immobilier de bureau alternatif. Ceci laisse supposer que ces nouveaux modes de réalisation de l'immobilier contribuent au développement du coworking, qui n'est plus seulement une affaire de travailleurs indépendants.

3.2.1. Le soutien à l'immobilier innovant

Le règlement de Réinventer Paris inclut la mention d'innovations dans l'immobilier, en précisant en particulier qu'il était nécessaire de *« repenser les modes de travailler : s'adapter aux travailleurs mobiles, télétravailleurs, construire des espaces de home-office*[190]*, de coworking, des incubateurs d'un type nouveau »* (Labasse et Collectif 2016, p. 892). Dans la seconde phase de l'appel à projets (regroupant en général les trois ou quatre meilleurs projets), on comptait ainsi 31 projets sur 75 qui présentaient des projets de coworking sous diverses formes, du coworking café aux bureaux flexibles de nouvelle génération. Huit de ces projets seront lauréats parmi les 22 sites de Réinventer Paris.

Les projets de coworking figurent comme le témoin d'une ville moderne prête à accueillir les travailleurs du futur. Comme l'explique Jean-Louis Missika (adjoint à l'urbanisme de la Ville de Paris) dans la préface du livre du projet :

[190] Le « home-office » est une forme de produit immobilier développé par certains promoteurs et architectes, qui prévoit dans la conception de l'appartement l'utilisation d'une pièce ou d'une zone en tant que bureau.

« Dans presque tous les projets figuraient des murs végétalisés, un incubateur ou un lieu de coworking ; parfois les trois, et c'était déjà une première victoire. Ce qui est devenu la 'banalité' de 'Réinventer Paris' était, peu de temps avant, rare dans les projets immobiliers. » (Labasse 2016).

Cette profusion d'« innovations » produit un effet d'accumulation qui montre que les tiers-lieux sont de plus en plus intégrés dans une panoplie standard des projets urbains. L'appel à projets est une réussite de ce point de vue pour la Mairie de Paris, qui a imposé dans les candidatures ces nouveaux « modes de travailler » mais aussi de nouveaux « modes d'habiter » qui apparaissent à travers l'hybridation des usages mise en avant dans de nombreux projets. On voit dans la présence du coworking une forme d'institutionnalisation du phénomène. Porté dans un premier temps par quelques entrepreneurs pionniers, il est en train de devenir une typologie normée des projets immobiliers en région parisienne.

La façon dont l' « innovation » est intégrée dans les programmes proposés dans cet appel à projets n'est cependant pas toujours interrogée. Au vu de la surreprésentation des espaces de coworking dans les projets, on aurait par exemple pu attendre une coordination avec les choix des espaces étudiants-entrepreneurs subventionnés par l'appel à manifestation d'intérêt. Les équipes de la DDEES responsables de l'AMI n'ont toutefois pas du tout été consultées dans le cadre de Réinventer Paris (organisé par la Direction de l'Urbanisme), malgré la similarité du processus par appel à projets.

3.2.2. Le travailleur flexible et connecté, symbole de l'immobilier innovant

La forte médiatisation de Réinventer Paris donne une dimension d'exemple à ces projets. Tous les projets ont été pilotés par un promoteur et/ou un investisseur immobilier du fait de la nécessité de constituer une équipe complète capable de réaliser le projet dans son ensemble, en achetant le terrain et en prenant le risque financier. Les projets non lauréats constituent tout de même une vitrine communicationnelle de ce qui peut être considéré comme un projet immobilier innovant, car les promoteurs cherchent à réutiliser un travail déjà effectué. Les différents partenaires des projets ont d'ailleurs été rémunérés dans certains cas par le promoteur lors de la deuxième phase de Réinventer Paris. Les projets admis en seconde phase mais non lauréats ont atteint un niveau d'avancement exploitable, et certains groupements ont même obtenu un accord de principe de la part de la Mairie de Paris pour construire le projet sur un autre terrain à définir.

D'autres groupements non lauréats sont également allés solliciter les collectivités locales et les aménageurs de la petite couronne afin d'y implanter leurs projets sur des ZAC en cours d'aménagement. Ceci laisse imaginer un impact important de l'appel à projets sur une zone géographique plus importante que celle initialement prévue pour les 22 sites. Le promoteur immobilier Hertel Investissement cherche par exemple à reprendre certaines idées de sa candidature non retenue sur le site Ternes-Villiers (17e arrondissement) pour d'autres projets immobiliers dans Paris, en s'associant à d'autres partenaires. Le promoteur pourrait ainsi capitaliser sur l'investissement de la candidature initiale, en reprenant une partie de la programmation sur d'autres sites. Le recyclage des projets n'est pas spécifique au coworking, mais la surreprésentation du coworking dans les projets ayant atteint un niveau d'avancement significatif (31 projets sur les 75 candidats sélectionnés en seconde phase) laisse imaginer une réalisation de certains de ces projets sur d'autres opérations immobilières.

Figure 33 : Photo de la candidature lauréate Stream Building (Source : Philippe Chiambaretta Architectes) : les deux étages du rez-de-chaussée sont occupés par l'opérateur de coworking Spaces.

Les promoteurs immobiliers se servent des projets développés pour mettre en avant leur capacité à innover dans un cadre contraint, et dans le cas des projets incluant du coworking, leur capacité à produire de l'immobilier de bureau alternatif. On voit dans la description des projets le déploiement d'un imaginaire du travail nomade, et un ensemble de valeurs qui se rapprochent de celles mises en avant dans le coworking. Le projet « Stream Building » lauréat sur le site de Clichy Batignolles propose 8 000 m^2 de bureaux, avec des systèmes de baux souples aux durées et aux surfaces flexibles (20-1 000 m^2). Ces bureaux ciblent des avocats qui

fréquenteront le futur Palais de Justice à proximité, mais aussi des *startups* et des PME souhaitant bénéficier de la flexibilité de l'espace proposé. La présentation du projet insiste sur les futures conditions de travail dans l'immeuble : *« Le travail ensemble, comme à la maison. » (Labasse et Collectif 2016, soulignage personnel)*, ce qui rappelle très exactement la présentation du confort domestique qui était faite par les gestionnaire de l'espace de coworking Mutinerie. « Stream Building » met en scène dans sa communication les travailleurs pour qui le projet est imaginé:

> *« Une génération de travailleurs émerge, mobile et hyperconnectée. Privilégiant les organisations collaboratives et le partage, elle est à la recherche de nouveaux tiers-lieux qui lui ressemblent : mixtes, hybrides et déspécialisés. La conception des immeubles de bureaux est ainsi confrontée à un changement de paradigme qui remet en cause le modèle économique classique de l'industrie immobilière. L'offre de plateaux en blanc à louer dans des immeubles impersonnels avec des baux à long terme ne correspond plus aux attentes des entreprises agiles. »*[191]

Cette révolution décrite par l'architecte utilise l'image d'un travailleur nomade hyper-flexible et utilisateur de TIC dans son travail quotidien, proche de celle du nomade digital évoquée dans le chapitre 2. Ce projet souligne la puissance de l'imaginaire du coworking, qui fait émerger par ses valeurs collaboratives l'idée d'une organisation du travail alternative, inspirée des nouvelles tendances de l'économie numérique. Antoine Picon définit les imaginaires auto-réalisateurs par leur *« capacité de donner naissance à des successions de projets, véritables programmes d'action porteurs de changements concrets* » (Picon 2014). On voit ici l'importance que peut prendre dans l'imaginaire un objet urbain a priori anecdotique comme le coworking. Sa mobilisation dans les discours accompagne l'émergence de projets immobiliers de bureaux nimbés d'une aura d'innovation.

Ces imaginaires sont favorisés par l'adoption de nouveaux instruments d'action publique par l'Etat et les collectivités locales (notamment les appels à projets, labels et indicateurs de performance), dans ce qui a été décrit comme *« une nouvelle forme de régulation concurrentielle* » (Epstein 2015). Les instruments choisis ont en effet des conséquences sur les objets qu'ils sont censés réguler. Eléanor Breton (2014) souligne que les dispositifs d'appel à projets impactent la forme des projets des candidats, par des phénomènes proches de l'auto-

[191] http://www.pca-architecture.com/2016/03/reinventer-paris-le-stream-building/ consulté le 15 mars 2017

censure où les candidats se conforment par avance à certaines normes perçues comme légitimes dans l'appel à projets. Les dispositifs d'appels à projets permettent ainsi la circulation de ce que l'entité organisatrice considère comme de bonnes pratiques, par le biais d'instruments incitatifs. Ils conduisent « *les acteurs locaux à indexer leurs projets sur les attentes définies à l'échelon central* » (Epstein 2013). Le rôle dominant de la Mairie de Paris dans la métropole donne un poids significatif à ses choix urbanistiques, et a des conséquences sur la façon dont les communes voisines envisagent leur développement.

3.2.3. L'émergence de la figure de l'opérateur de coworking

L'appel à projets a aussi permis de consacrer un grand nombre d'opérateurs de coworking, du fait de la demande qui était faite d'impliquer au maximum les utilisateurs et les exploitants des projets immobiliers. Certains responsables d'espaces de coworking existants ont même été sollicités sur plusieurs projets. On peut citer quelques opérateurs parisiens associés aux projets, dont certains ont été mentionnés dans les chapitres précédents : Anticafé, Craft, Volumes, Remix Coworking et Draft. Pour la responsable d'un des projets immobiliers, les opérateurs de coworking sont « *les gagnants de l'affaire parce qu'ils ont peu bossé, ils sont très réclamés* » (entretien B11) ce qui a permis une forte visibilité sur leurs activités. On retrouve aussi parmi les projets lauréats la plupart des grandes entreprises du secteur : Nextdoor (filiale de Bouygues Immobilier), Regus, mais aussi Wework qui a marqué sa première apparition publique sur le territoire français à travers sa participation à un projet de Réinventer Paris[192].

[192] Du fait de la durée de lancement du projet, l'implantation dans le 9e arrondissement a vu le jour plus tôt sur des bâtiments de bureaux déjà existants.

Figure 34 : Schéma issu de la candidature lauréate du Collectif Coulanges (Source : Collectif Coulanges)

L'entreprise américaine Wework est présente dans le projet du Collectif Coulanges, qui associe un chef d'entreprise de marques de prêt-à-porter françaises avec l'investisseur américain Beacon Capital Partners, spécialisé dans des immeubles de bureaux des métropoles américaines[193]. Leur projet propose de transformer un hôtel particulier du 3e arrondissement occupé par la Direction Culturelle de la Mairie de Paris en espace dédié à la mode et au design, en partenariat avec l'Ecole supérieure des Arts appliqués Duperré. Le bâtiment doit accueillir 1 000 m^2 d'espaces de coworking gérés par Wework, ouverts 24h/24, un hub de création pour la mode de 600 m^2, et deux concepts stores de 1 300 m^2. On y trouve un mélange entre lieux de production et lieux de consommation liés à la mode, ainsi que des bureaux flexibles Wework qui prolongent l'idée d'un acteur créatif travaillant de façon ininterrompue au gré de son inspiration. L'espace est également présenté comme pouvant accueillir des évènements spécialisés, en particulier pour des défilés de la « Fashion Week », c'est-à-dire des rencontres professionnelles annuelles de la mode. L'image du créateur de mode s'associe à une économie urbaine où cohabitent travail flexible, évènements de *« networking »* (Currid-Halkett 2009) et enjeux symboliques forts dans la conception et la présentation qui est faite des produits (Lash et Urry 1994).

Le projet du « Stream Building » fait intervenir l'opérateur Spaces, qui a d'abord créé des espaces de coworking à Amsterdam avant d'être racheté par l'opérateur de centres d'affaires Regus. Regus a adapté sa stratégie en procédant par rachat de plusieurs opérateurs concurrents,

[193] Wework est déjà présent comme locataire dans plusieurs immeubles du patrimoine de cet investisseur, ce qui peut expliquer son implication dans le projet du fait de relations commerciales préexistantes, malgré une entrée relativement tardive sur le marché français.

ce qui lui permet de viser plusieurs segments distincts de clientèle. L'intérêt d'une filiale comme Spaces est qu'elle avait su développer avant son rachat une forte identité de marque, centrée autour des pratiques de travail à distance qui se sont répandues plus tôt aux Pays-Bas qu'en France. Cette identité lui permet d'être pris en compte dans les groupements des projets immobiliers de Réinventer Paris, dans lesquels l'innovation des participants est recherchée.

Conclusion

Les acteurs publics ont contribué à faire émerger un marché privé du coworking à travers des politiques de soutien aux fondateurs d'espaces. La Cantine a servi de modèle au coworking, et a contribué à structurer des politiques publiques en Ile-de-France centrées sur une offre de lieux dédiés à l'accueil d'entreprises innovantes et de travailleurs indépendants. Après une dizaine d'années où les mesures ont plutôt cherché à accompagner les initiatives d'acteurs associatifs grâce à des subventions, le coworking devient un marché immobilier considéré comme innovant et susceptible de recevoir des investissements propres.

Les fondateurs du coworking ont cherché à articuler des valeurs qui faisaient sens par rapport aux contraintes auxquelles ils faisaient face dans leurs milieux professionnels, en particulier celui du développement informatique. Les pratiques de collaboration horizontale du logiciel libre ont ainsi été utilisées comme modèle de transformations sociales plus globales, d'où émergeraient des nouveaux modes de production économique (Broca 2008). Mais les images du coworking, du « flex office », et d'autres évolutions de l'immobilier de bureau traduisent une capacité de l'industrie immobilière à absorber des concepts et des valeurs de l'économie numérique, afin de les réinjecter dans de l'immobilier tertiaire dédié aux entreprises traditionnelles. Elle mobilise pour cela des imaginaires constitués d'images qui « *ont pour propriété d'être liées les unes aux autres par des chaînes le long desquelles s'accumulent les affects, les émotions et les valeurs de manière à produire des effets de sens* » (Picon 2014).

L'appel à projets Réinventer Paris et la labellisation French Tech illustrent bien cette dynamique, en utilisant un imaginaire de la ville flexible et entrepreneuriale de demain. Les instruments compétitifs d'action publique utilisés renforcent aussi la concurrence entre projets immobiliers, projets urbains et territoires. Ils peuvent créer des effets d'entraînement consolidés par l'intervention d'institutions publiques puissantes comme la Caisse des Dépôts ou la Mairie de Paris. Dans une telle configuration politique et financière, l'enjeu est moins celui d'un développement économique local à favoriser par l'animation de réseaux préexistants, que celui d'une mise en visibilité des territoires pour attirer les entreprises avec de grands projets immobiliers, comme la reconversion de la Halle Freyssinet en station F ou des entrepôts Macdonald accueillant l'incubateur le Cargo. Ce changement d'échelle suscite l'intérêt des promoteurs immobiliers privés, et nous verrons dans le chapitre suivant que leur activité commence à faire évaluer l'immobilier d'entreprise en Ile-de-France.

Chapitre 6 : L'intégration du coworking dans l'offre d'immobilier d'entreprise

Introduction

Les premiers chapitres de cette thèse ont mis en évidence dans les espaces de coworking une ambiance de co-construction et de « bricolage » des modalités d'échanges entre travailleurs indépendants. On observe cependant depuis 2012 un intérêt pour le coworking de la part d'acteurs immobiliers, avec l'organisation de journées de séminaire autour des nouveaux espaces de travail par la SCET[194] qui rassemble de nombreuses SEM d'aménagement, la publication de rapports par la Chambre de Commerce et d'Industrie Paris Ile-de-France autour de l'immobilier pour les petites entreprises (CCI Ile de France 2013, 2016), et plus récemment la création d'un groupe transversal de réflexion de l'ORIE (Observatoire Régional de l'Immobilier d'Entreprise en Ile-de-France)[195]. Ce dernier chapitre porte sur un changement d'échelle des espaces de coworking au sein du marché de l'immobilier d'entreprise. La nature de ce qui est désigné par coworking change à mesure que de nouveaux acteurs s'en saisissent, en particulier les promoteurs et propriétaires d'immeubles tertiaires.

L'activité des promoteurs immobiliers en France a d'abord été théorisée par la sociologie urbaine marxiste comme un relais local des stratégies d'accumulation du capital (Topalov 1974), produisant un décalage entre les prix des terrains et les prix immobiliers afin de générer de la rente foncière. Face aux enjeux nouveaux des opérations en milieu dense et à une difficulté croissante d'accès à des terrains non urbanisés (Club des maîtres d'ouvrage d'opérations complexes 1998), les promoteurs étendent leur domaine d'intervention en prenant en charge des compétences d'aménagement, et en pilotant des projets plus larges qui associent investisseurs financiers, concepteurs et pouvoirs publics locaux (Pollard 2007; Citron 2016). Le marché de l'immobilier d'entreprise tient une place spécifique car il constitue un marché assez récent qui se développe surtout à partir des années 1980. De nombreuses collectivités de

[194]La SCET (Services, Conseils, Expertises et Territoires) est une société d'ingénierie de projets accompagnant les collectivités locales. Elle fait partie du groupe Caisse des Dépôts et a organisé une « Rencontre thématique sur les espaces de travail à distance et de coworking » le 3 juillet 2012.

[195] L'observatoire est une association loi 1901 créée en 1986 par le préfet de la région Ile-de-France et la Chambre des Promoteurs Constructeurs avec pour objectif d'améliorer la connaissance du marché francilien. Il sert d'organe de concertation entre pouvoirs publics et professionnels du secteur, et cherche en particulier à suivre la construction neuve de bureaux afin d'éviter des crises de surproduction, en coordination avec les politiques d'aménagement en Ile-de-France.

la banlieue parisienne se sont appuyées sur l'immobilier d'entreprise pour augmenter leur attractivité, et permettre l'arrivée d'activités économiques nouvelles en lieu et place de friches industrielles (Malezieux 1991; Crouzet 2005).

Je montrerai dans ce chapitre que l'opérateur de coworking permet de mutualiser une demande en immobilier et en équipements partagés de la part de petites entreprises, pour qui trouver un bureau peut s'avérer difficile à Paris. Le coworking s'inscrit ainsi dans une transition vers un immobilier d'entreprise plus flexible. Les promoteurs immobiliers reprennent certains principes d'organisation de la « communauté » des travailleurs évoqués dans le chapitre 2, mais l'intégration de ces principes dans un marché élargi du coworking fait évoluer les schémas de production de valeur dans l'immobilier d'entreprise, avec l'apparition de nouveaux acteurs intermédiaires.

En quoi les promoteurs immobiliers s'approprient-ils les caractéristiques fonctionnelles et symboliques du coworking dans leurs projets ? Quel rôle jouent-ils dans des opérations d'aménagement et comment font-ils du coworking une offre créatrice de valeur pour leurs autres activités ?

Je montrerai tout d'abord que les opérateurs de coworking occupent une position d'intermédiaire dans la chaîne de valeur de l'immobilier d'entreprise. Je soulignerai pour cela les stratégies déployées par certains entrepreneurs individuels pour changer d'échelle, faisant du coworking un produit immobilier plus standardisé. J'analyserai ensuite la stratégie déployée par Brémond, l'un des premiers promoteurs ayant cherché à adapter le modèle du coworking dans des projets d'immobilier d'entreprise de plus grande ampleur. Enfin, je regarderai comment les acteurs leaders de la promotion en France s'approprient ces concepts, avec des succès parfois mitigés.

1. La transformation du coworking en service immobilier

Issu d'une pratique initialement informelle qui existait entre petites structures créatives, le coworking devient de plus en plus répandu, et se déroule dans une multitude d'espaces, revendiquant un fonctionnement collaboratif. Ceci découle d'une multiplication de ces espaces dans les aires métropolitaines en lien avec l'évolution de l'organisation du travail, mais aussi du rayonnement que ces espaces exercent sur l'ensemble de la production d'immobilier d'entreprise. L'offre immobilière contribue à influencer la demande, et les discours des professionnels du marché créent également des nouveaux besoins dans un effet performatif (Cochoy et Dubuisson-Quellier 2000; R. Weber 2015). Le *« loft living »* à New York (Zukin 2014 [1982]) avait ainsi fait de la reconversion d'espaces industriels en logements de luxe un marché de niche, et s'était développé à travers le monde pour devenir un produit immobilier atypique (Vivant 2006), notamment dans les franges périurbaines des villes françaises (Biau 1987 ; Collet 2012). Nous verrons dans cette partie comment le coworking est davantage défini par les acteurs comme une forme intermédiaire de l'immobilier d'entreprise, et n'est plus uniquement une typologie spécifique d'espace de travail adaptée aux travailleurs indépendants.

1.1. Du bail au service immobilier

La grande majorité des opérateurs de coworking est locataire d'un espace auprès d'un propriétaire privé. Ils proposent à leurs clients des contrats de prestation de service, ce qui fait d'eux un intermédiaire entre le propriétaire et l'utilisateur final de l'espace. Je distinguerai quatre états dans l'évolution d'un espace de travail, selon les transformations qu'il connaît. Je définis pour cela un ensemble articulé de fonctions qui permettent le passage de l'espace d'un état à l'autre, sur lesquels je m'appuierai ensuite pour analyser les stratégies des promoteurs immobiliers :

- Fonction opérateur : l'opérateur loue l'espace et l'aménage pour qu'il soit utilisable par des travailleurs indépendants et petites entreprises sur un contrat de prestation de service. La marge de l'opérateur se fait sur la différence entre les loyers payés au propriétaire et les services flexibles vendus aux utilisateurs. Il s'agit du service réalisé par la plupart des espaces de coworking indépendants franciliens : Mutinerie, Studios Singuliers, Plaine Coworking…

- Fonction investisseur : l'achat d'un espace vacant et la location de celui-ci via des baux commerciaux de 3 à 9 ans[196]. Cette fonction inclut notamment, selon la dénomination utilisée par les professionnels du secteur, le « *property management* » (entretien, gestion locative) et l' « *asset management* » (gestion de patrimoine immobilier). Le propriétaire génère un taux de rendement en louant l'espace sur plusieurs années (mais il peut également le revendre rapidement). Certaines de ces missions peuvent être sous-traitées par le propriétaire à des entreprises spécialisées.

- Fonction promoteur : la transformation d'un terrain ou un bâtiment ayant un autre usage en bâtiment à usage de bureau. Cette fonction inclut en particulier la définition du programme, la conception du projet et sa réalisation (avec l'aide de prestataires en maîtrise d'œuvre), puis sa commercialisation. La marge du promoteur se fait sur la revente du bâtiment à un investisseur.

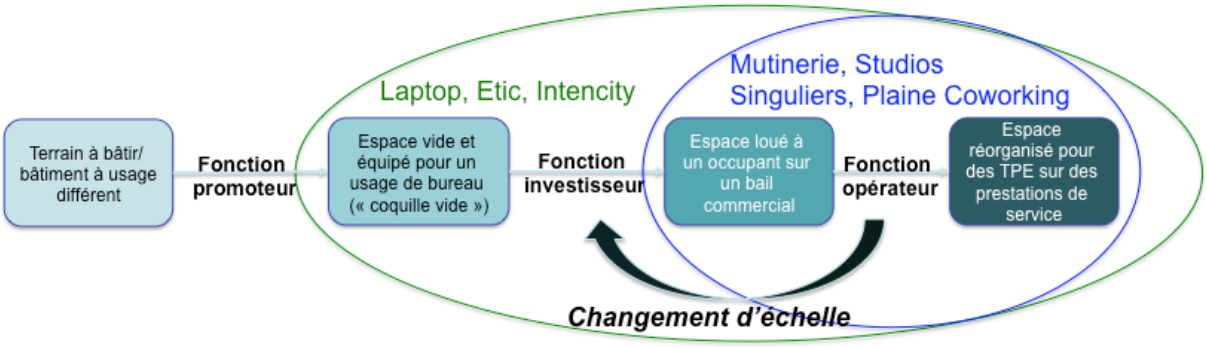


Figure 35 : Schéma de l'évolution d'un espace avec des exemples développés dans la partie suivante (source : auteur)

Je m'appuie dans ce chapitre sur les visites de 46 espaces réalisées en région parisienne (le détail des espaces est fourni en annexe), et sur les entretiens et échanges informels avec leurs gestionnaires. Parmi ces espaces, la majorité correspondent à des opérateurs de coworking indépendants (exemples : Mutinerie, Digital Village…). Ils trouvent des utilisateurs pour leur espace et réalisent un travail d'animation qui peut prendre des formes diverses (comme vu dans les chapitres 2 et 3). Si ce cas est largement dominant (63% des 46 espaces visités), il ne représente pas toujours une surface importante, la plupart des espaces étant de taille moyenne

[196] J'utiliserai dans cette partie le terme « investisseur » avec le sens qui lui est donné par les acteurs de la promotion immobilière. Il s'agit de la société qui se porte acquéreur du futur immeuble. On trouve parmi les investisseurs les plus communs des banques, des groupes d'assurance, ou des fonds souverains (Guironnet 2017)

(200-300 m²) avec quelques espaces de très petite taille (moins de 100 m²) installés dans un local commercial. Une minorité d'opérateurs loue un bâtiment entier contenant des espaces ouverts de type coworking et des bureaux séparés destinés à des TPE. Ils représentent 21% des espaces visités, mais rassemblent plus des trois-quarts de la surface totale, avec des espaces qui mesurent entre 1 000 et 5 000 m². L'opérateur de coworking devient dans ce cas un nouvel intermédiaire immobilier.

L'activité de coworking peut constituer un tremplin pour les petits opérateurs qui s'engagent dans une stratégie immobilière[197], et chercheront ensuite à ouvrir des espaces plus grands se rapprochant davantage de bureaux partagés. Ce changement d'échelle exige de maximiser l'occupation d'un espace de plus grande taille, avec la contrainte d'un renouvellement régulier de la clientèle. Le modèle économique est alors similaire à celui des résidences avec services qui se sont beaucoup développées dans les années 1990[198] :

> *« L'implication d'un unique gestionnaire pour une même résidence joue aussi le rôle de mécanisme assurantiel pour l'investisseur. […] L'investisseur ne loue pas son logement directement à son utilisateur final […] mais bien au gestionnaire.»* (Trouillard 2014b)

Le modèle repose sur un gestionnaire de résidence prenant en charge la recherche d'utilisateurs, la gestion de bail, la perception des loyers et la fourniture de services associés, de façon similaire à ce que l'on observe avec le coworking. .

1.2. L'entrée de l'opérateur dans la chaine de valeur de l'aménagement urbain

L'opérateur de coworking vient également s'insérer dans une recomposition de la chaîne de valeur à l'échelle des opérations d'aménagement. Dans la chaîne de valeur classique de l'aménagement urbain, une collectivité est en général à l'origine d'un projet urbain, et confie une concession d'aménagement à un aménageur public. Celui-ci va acheter les terrains, les viabiliser et revendre des droits à construire (charges foncières) à plusieurs types d'acteurs selon le programme prévu : des promoteurs de logements en copropriété, des promoteurs d'immobilier d'entreprise, des bailleurs sociaux (qui gèreront un parc de logements sociaux).

[197] Ceci ne constitue qu'une proportion faible des opérateurs indépendants, qui privilégient souvent la diversification des services ou le modèle en agence (voir chapitre 4)

[198] Ces résidences incluent les résidences de tourisme, les résidences étudiantes, les résidences pour personnes âgées, et les établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) (Trouillard 2014b). Selon le type de résidence, la temporalité du renouvellement des utilisateurs est plus ou moins importante.

Une fois que ces acteurs ont pris en charge la construction du bâtiment, certains maîtres d'ouvrage les revendent à des investisseurs qui loueront ensuite les espaces aux utilisateurs finaux.

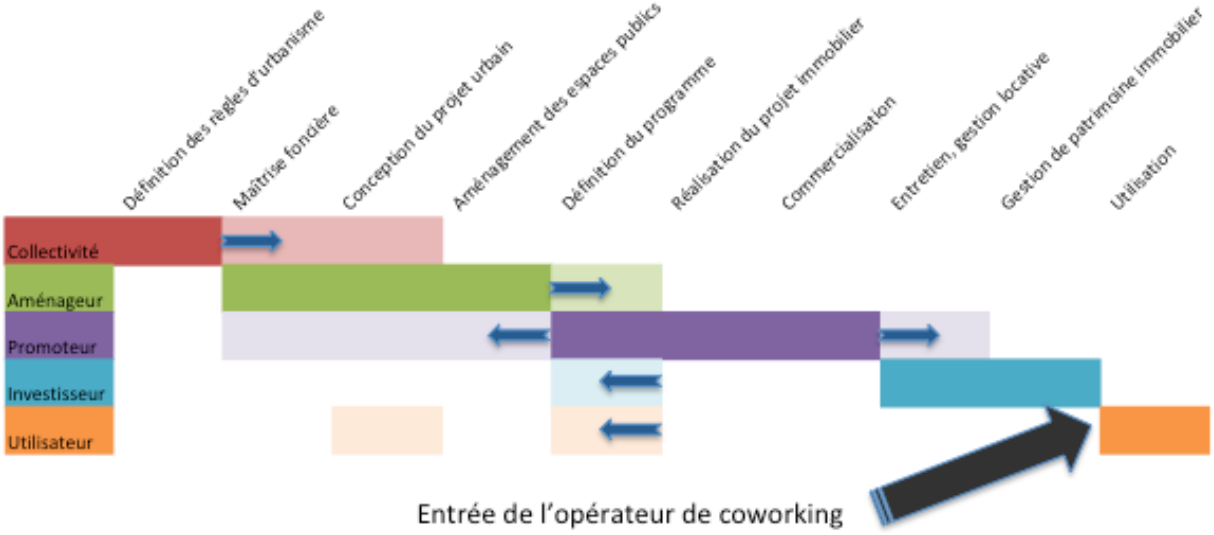


Figure 36 : Une évolution de la chaîne de valeur de l'immobilier (source : auteur, inspiré de Baraud-Serfaty 2014) ; les petites flèches bleues indiquent l'intervention d'acteurs sur des étapes dont ils n'étaient traditionnellement pas responsables

L'aménagement en zone dense s'est basé sur la mutation de sites souvent industriels, où le financement de la ville est obtenu par une densification et un gain d'attractivité des sites grâce aux interventions lourdes des opérations d'aménagement (dépollution, infrastructures de transport…). La plus-value est alors déterminée entre les maillons, et les acteurs pratiquent des calculs de « comptes à rebours » pour évaluer le montant qu'ils peuvent investir dans l'achat des terrains et les charges foncières (Topalov 1974; Trouillard 2014a). Ce modèle séquentiel tend aujourd'hui à être remis en cause (Baraud-Serfaty et Rio 2016). La hausse du coût des terrains engendre des coûts supérieurs pour l'aménageur. Les utilisateurs sont davantage inclus dans les processus et le maitre d'ouvrage n'a plus l'autonomie exclusive dans la définition et la direction d'un projet immobilier, entrant davantage dans un processus de négociation (Biau et Tapie 2009). Les entreprises ne souhaitent souvent plus devenir propriétaires de leurs bureaux mais peuvent s'impliquer dans un dispositif de co-promotion en négociant un projet sur-mesure adapté à leurs besoins. Des groupes de potentiels acheteurs de logements peuvent également être rassemblés afin de contribuer à la réflexion sur le projet, qu'ils soient engagés dans un processus d'auto-promotion ou dans une opération classique pilotée par un promoteur.

Les acteurs privés de la promotion et de l'investissement cherchent également à développer des activités nouvelles pour étendre leur contrôle sur la chaîne de valeur. Les promoteurs immobiliers cherchent à se positionner sur l'aménagement via des filiales dédiées (Eiffage Aménagement, Nexity Villes & Projets, Bouygues UrbanEra…). Ceci leur permet d'avoir un meilleur accès aux terrains à construire, et une maîtrise financière des taxes liées à la réalisation des équipements publics. L'arrivée d'un opérateur de bureau qui réalise une part d'animation dans les espaces de travail représente une menace pour les autres acteurs de la chaîne. En jouant le rôle d'intermédiaire entre l'investisseur et l'utilisateur, il est susceptible de s'accaparer une part croissante de la valeur ajoutée du fait de sa proximité avec l'utilisateur final. Sans être propriétaire du bien immobilier, l'opérateur réalise une marge dans la transformation qu'il réalise du bien avant de le vendre sous forme de services immobiliers à des petites entreprises. L'opérateur peut avoir une relation plus individualisée avec ses clients et co-construire un service dans lequel la valeur symbolique prend une part importante, ce qui constitue un facteur de différenciation du service par rapport à un bien immobilier classique.

2. La diversification des stratégies des opérateurs

L'opérateur de coworking s'inscrit au sein d'une filière économique de l'aménagement urbain, ce qui fournit des opportunités de diversification pour les acteurs. Si l'on revient aux stratégies évoquées dans le chapitre 4, on peut distinguer deux formes d'expansion immobilière des espaces. Il y a tout d'abord la possibilité pour les opérateurs de remonter la chaîne de valeur : en devenant propriétaire, ils investissent dans l'immobilier, ce qui sécurise leur activité (mais nécessite une immobilisation de capital). La deuxième possibilité est celle de changer d'échelle en augmentant la taille et le nombre des espaces. Ceci permet de générer plus de revenus et de réaliser des économies d'échelle.

2.1. Remonter la chaîne de valeur pour pérenniser une activité

On peut distinguer une première trajectoire de gestionnaire comme investisseur-occupant, où un opérateur de coworking est propriétaire ou se porte acquéreur d'un bien immobilier. Ceci ne s'intègre pas dans une stratégie de valorisation d'un immobilier disponible, mais davantage dans une sécurisation de l'activité de coworking initialement développée, en englobant le rôle de l'investisseur.

La fondatrice du Laptop a d'abord créé une SAS en 2012 pour gérer l'espace de 110 m² qu'elle louait à un propriétaire privé. L'espace est situé dans une cour qui abritait des ateliers de confection et imprimeries dans le 19e arrondissement, et avait été convertie en bureaux et espaces d'activités diverses. Une campagne de financement participatif sur la plateforme Ulule a permis de financer les travaux et de faire connaître l'espace à des utilisateurs potentiels.

La fondatrice avait travaillé comme designer UX indépendante avant d'être embauchée en tant que salariée par l'entreprise de logiciels Adobe en 2012. Le projet du Laptop étant déjà en cours de montage à ce moment, elle négocie des conditions de travail spécifiques avec Adobe. Son profil très valorisé à l'époque lui permet de mener de front l'ouverture du Laptop et son travail pour Adobe, qu'elle réalise en télétravail depuis son espace de coworking. Au fur et à mesure, elle accepte également de nombreux projets en tant qu'indépendante avant de confier certains de ces projets à d'autres personnes de l'espace. L'espace de coworking Laptop constitue donc pour elle un outil pour développer sa pratique professionnelle, à travers la visibilité qu'il lui apporte, et la présence de nombreux designers UX dans l'espace avec qui collaborer.

En 2014, un deuxième espace de 67 m^2 est mis en vente dans la même cour. La fondatrice de Laptop y a vu une opportunité d'agrandissement. Le premier espace de 110 m² était un peu trop petit, et manquait surtout de salles isolées de l'espace central pour les réunions :

> *« J'ai eu peur que notre taille nous fige et qu'on puisse pas se développer comme on a envie. Et je voyais aussi qu'on avait de plus en plus de demandes de workshops des entreprises, et à chaque fois on devrait privatiser ici, on virait tout le monde. Du coup c'est chiant de dire aux gens désolé on va bosser avec une équipe, des clients, et donc ceux qui bossent pas sur le projet, vous pouvez pas travailler. »* (entretien A13, soulignage personnel)

Les conflits d'usages entre des formats événementiels (très rémunérateurs) et l'usage quotidien de l'espace par les coworkers pouvaient avoir un impact néfaste sur l'activité de base de l'espace : l'accueil de travailleurs (et en particulier de la communauté de designers UX sur laquelle elle s'appuyait). Afin de permettre la diversification des activités de Laptop en lien avec le design UX (avec des formations et « workshop » spécialisés), elle a décidé d'acheter le deuxième espace pour le Laptop. Les travaux d'aménagement de l'espace ont été co-financés par une subvention de 24 000€ de la Région Ile-de-France dans le cadre de l'appel à projets Tiers-lieux. Cette acquisition s'inscrit dans une double stratégie : investissement patrimonial pour la fondatrice, et extension de l'activité de coworking qu'elle gère en tant que dirigeante de la SAS Laptop.

Le bien acquis a permis de développer les activités de Laptop tout en constituant un investissement à plus long terme. La fondatrice expliquait préférer un investissement immobilier plutôt que de se rémunérer par un salaire (sachant qu'elle était déjà salariée de la société Adobe), ou des dividendes de l'entreprise Laptop : « *Si moi je dois me salarier, ça va me coûter en impôts. Je suis vraiment vachement taxé donc il vaut mieux que j'investisse dans la pierre, ça me permet de sortir de l'argent sans que je sois taxé comme un salaire.* » (entretien A13). Ceci rentre dans une logique de défiscalisation des revenus, où l'excédent dégagé par l'entreprise Laptop est réinvesti dans un agrandissement des locaux plutôt que dans une rémunération de la fondatrice. Elle a acheté le deuxième espace à l'aide d'un prêt bancaire, espace qui a ensuite été loué à la société Laptop pour rembourser une partie de l'emprunt souscrit, la fondatrice ayant l'assurance d'avoir un locataire pour les prochaines années avec sa propre entreprise. Elle limitait ainsi les risques liés à l'activité de la société en la dissociant du bien immobilier (comme peuvent le faire certaines entreprises en créant une société civile

immobilière). Elle trouvait également un moyen de se rémunérer en payant son investissement personnel à travers les loyers de la SAS Laptop.

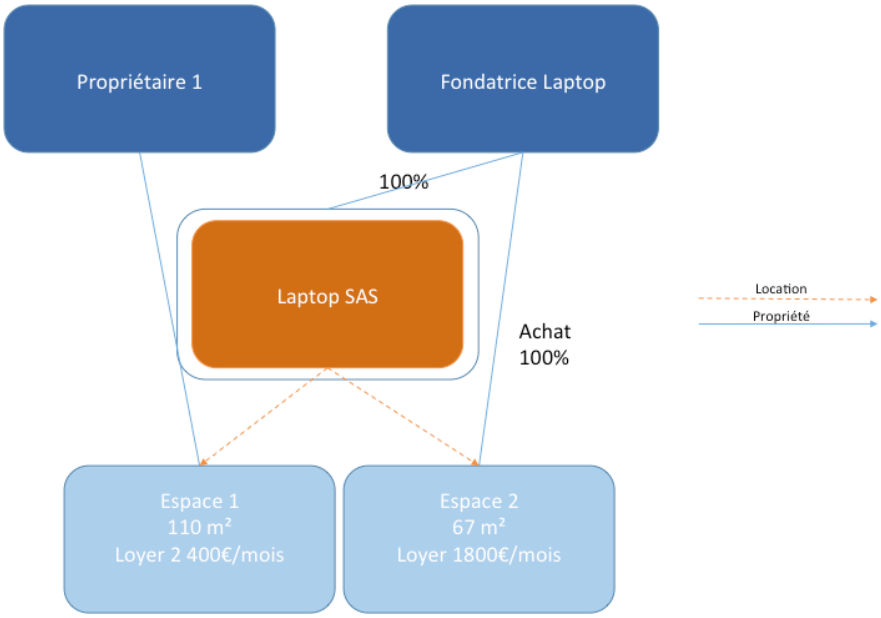


Figure 37 : Schéma du montage immobilier pour le Laptop (source : auteur)

La fondatrice du Laptop pourra à terme revendre ce local dont la valeur aura augmenté du fait des travaux, même si ce n'était pas son objectif actuel. Les deux espaces ont en effet une valeur pour l'organisation de son réseau (à travers Laptop) et son activité de designer UX. L'investissement consenti sert donc surtout à sécuriser son activité principale, plus qu'à faire du coworking seul une activité rémunératrice. L'espace de coworking est exploité pour que la fondatrice de Laptop continue à exercer son activité d'origine, tout en diversifiant les usages possibles de l'espace.

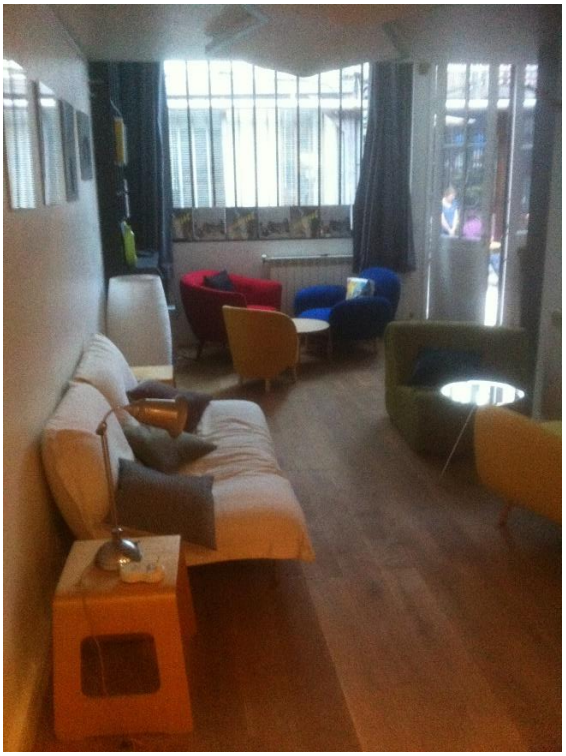


Figure 38 : Bâtiment abritant le premier espace du Laptop au rez-de-chaussée (gauche) ; intérieur du deuxième espace acheté par la fondatrice du Laptop (source : auteur)

2.2. Changer d'échelle dans la rénovation de bâtiments

Le second cas correspond à celui des investisseurs-rénovateurs qui cherchent à transformer des bâtiments pour en faire des espaces partagés pour les PME. Etic est une société par actions simplifiée créée en 2010, qui compte 12 salariés. Elle finance et gère des espaces de travail flexibles, et chercher à créer des projets d'immobilier « éthiquement plus justes »[199], avec des loyers en dessous des prix du marché local. Occupés par des petites et moyennes entreprises, les bâtiments qu'elle gère ont un petit espace de coworking pour travailleurs indépendants et des bureaux privés. La stratégie développée par Etic constitue à la fois un changement d'échelle et une remontée de la chaîne de valeur.

[199] Etic dit maintenir des prix bas afin de couvrir ses coûts tout en dégageant une marge permettant de générer un retour sur investissement « éthique » de 4% par an pour ses actionnaires et investisseurs particuliers. La rémunération de ses dirigeants est cependant encadrée par l'agrément d'Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS), qui lui permet de bénéficier d'aides spécifiques (réductions fiscales, accès à l'épargne salariale solidaire). Un investissement immobilier à faible risque a en général un rendement entre 5 et 10% (Guironnet 2017, annexe 3). Cependant, dans les périodes où le prix de revente de l'immobilier est élevé, les taux de rendement locatif chutent. Un taux de 4% peut donc constituer un rendement convenable pour des investisseurs qui souhaitent s'engager sur le long terme avec une stabilité des taux. Nous verrons de plus qu'Etic négocie l'accès à des terrains à bas coût avec les municipalités.

2.2.1. Un opérateur de services de gestion pour l'immobilier d'entreprise

Etic se spécialisait à l'origine dans la maintenance et la gestion locative des espaces (baux, charges…) ainsi que dans la gestion de services mutualisés aux utilisateurs (visioconférence, salles de réunion, reprographie, téléphonie, numérisation du courrier…). Dans ses espaces sont proposés des contrats de prestation de service court terme, et des baux flexibles qu'elle gère tout en réalisant une forme d'animation dans certains espaces. L'entreprise a commencé par gérer plusieurs espaces appartenant à des propriétaires tiers : le Beeotop à Clichy-sur-Seine (banlieue ouest parisienne), le Woopa à Vaulx-en-Velin (banlieue est lyonnaise). Ces deux exemples constituent un premier changement d'échelle, dans la mesure où les espaces gérés sont de grande taille. La part des espaces de coworking y est cependant minoritaire, et une majorité des espaces est occupée par des organisations occupant des étages de façon privative.

Depuis 2012, Etic fait la gestion technique et locative d'une partie du Woopa, bâtiment de 11 000 m^2 dans lequel sont hébergées des entreprises et structures du secteur coopératif (Union Regionale des Sociétés Coopératives et Participatives, La Nef coopérative de finances solidaires, des bailleurs sociaux). L'entreprise réalise l'animation entre les entreprises au sein du bâtiment et dans les espaces communs, et gère aussi en propre un espace de 320 m^2 rebaptisé Le Comptoir Etic, qui se rapproche beaucoup du fonctionnement d'un espace de coworking. Des postes de travail y sont disponibles en contrat de prestation de service, des salles de réunion sont proposées. Des baux locatifs flexibles pour des bureaux fermés permettent d'accueillir des TPE de 2 à 10 personnes.

Le Beeotop, ouvert en 2013, est un bâtiment de 6 500 m² qui appartient à la compagnie d'assurances Generali. Il se situe entre le 17e arrondissement de Paris et Clichy-la-Garenne. Sa localisation à l'extérieur du périphérique et relativement éloignée du métro (ligne 13) le rendait difficile à louer pour son propriétaire. Il est resté vacant pendant plusieurs années, le bâti ancien n'étant plus aux normes environnementales les plus récentes. Il a alors été transformé en un grand espace de bureaux partagés par diverses associations. Une forte communication a été faite sur le caractère collaboratif de l'immeuble, et l'association Beeotop a été créée par Generali[200]. Cependant, plus de la moitié du bâtiment a été louée à l'association Action Contre la Faim, grande organisation qui a peu d'échanges réels avec les autres locataires. Les surfaces restantes sont gérées par Etic pour le compte de Generali, parmi lesquelles on trouve des bureaux fermés,

[200] Cette association a d'ailleurs reçu une subvention de 52 000€ de la Région pour financer le réaménagement du bâtiment.

ainsi que 115 m² de coworking. L'octroi de conditions de loyer avantageuses (230€ HT/m²/an) a permis de louer un bâtiment qui ne trouvait pas preneur au prix du marché, tout en permettant à Generali de communiquer autour de la responsabilité sociale de l'entreprise (Beeotop 2014).

2.2.2. Une remontée de la chaîne de valeur pour devenir propriétaire

L'intention de la fondatrice d'Etic était d'investir dans des projets immobiliers, en privilégiant l'acquisition et la rénovation de bâtiments existants. Pour cela, l'entreprise a réalisé des levées de fonds auprès d'investisseurs variés : institutionnels (Caisse des Dépôts), de l'économie sociale et solidaire (La Nef), mais aussi des investisseurs particuliers via des dispositifs de financement participatif.

> *« L'idée c'est d'avoir la main sur tout le projet, et justement pas que sur la gestion. […] De travailler avec des banques solidaires, de permettre l'actionnariat de particuliers, et lever des fonds comme ça. Il y avait eu un crowdfunding, c'était ouvert aux particuliers. L'idée c'est de permettre à des gens normaux d'investir, dans des projets qui sont un peu peut-être inaccessibles et que ces projets-là soient éthiques. »* (entretien A21, chargée de projet Etic)

Le Mundo M est le premier espace appartenant à Etic, ouvert en avril 2015. Etic avait identifié un besoin de la part d'associations à Montreuil hébergées dans des locaux vétustes et inadaptés. L'entreprise rachète alors la « friche Audax », appartenant à la municipalité de Montreuil, qui abritait autrefois une fabrique de matériel audio et avait été squattée plusieurs fois. Le bâtiment a été vendu en dessous des prix du marché local par la Mairie, puis rénové et surélevé de deux étages, en partenariat avec la Caisse des Dépôts qui cofinançait le projet. Le bâtiment regroupe aujourd'hui sur 1 900 m^2 des associations et petites entreprises liées au développement durable. L'immeuble abrite deux espaces de coworking au rez-de-chaussée et au dernier étage, tandis que les autres étages sont occupés par des structures de 5 à 25 personnes, dont les bureaux sont fermés. Le restaurant d'une entreprise de livraison de plats cuisinés et des salles de réunion sont présents au rez-de-chaussée. L'immeuble partage sa cour avec un foyer de travailleurs étrangers construit en 2016, qui dispose également d'une cantine ouverte au public et de petits ateliers en rez-de-chaussée.

Figure 39 : Le bâtiment Mundo M à Montreuil ; la terrasse partagée au dernier étage (source : auteur)

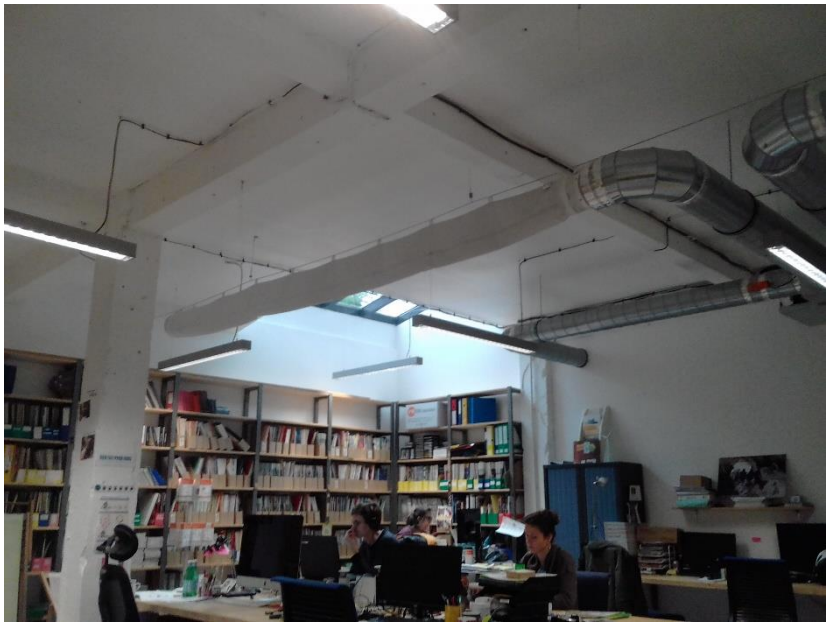


Figure 40 : L'intérieur de l'espace de coworking du premier étage (source : auteur)

Le Mundo M a un partenariat avec La Ruche, opérateur de coworking parisien ayant développé un réseau de 5 espaces à travers la France, dont les utilisateurs sont centrés autour de l'économie sociale et solidaire. Il s'agit en réalité d'un référencement sur le site internet et dans les réseaux de la Ruche qui permet à Etic de bénéficier de l'image de La Ruche, les deux structures étant

assez proches dans leur ciblage de l'entrepreneuriat social et des associations. Sur de nombreux portails de référencement de coworking, le Mundo M n'apparaît pas, au profit de La Ruche Montreuil, ce qui laisse penser que le bâtiment appartient à La Ruche. En réalité La Ruche ne participe pas du tout à la gestion de l'espace. Certains formats d'événements inspirés de La Ruche ont été adoptés dans l'organisation de la vie sociale du Mundo M[201]. Ils ont cependant rapidement été abandonnés :

> *« Y'a eu le « Buzz » pendant quelques mois mais c'est plus le cas aujourd'hui. En fait ça répond pas forcément à un besoin ici, il y a moins d'entrepreneurs isolés et plus de boîtes, d'assos qui ont déjà leur fonctionnement en interne. Parce que c'est chronophage, et eux [La Ruche] ils ont plus d'équipe pour faire l'animation à proprement parler […] En même temps c'est pas le coeur de métier d'Etic de faire de l'animation, et en plus ça répond pas à un besoin ici. En fait les essais qu'on a faits d'animation, c'était des flops. Parce que les personnes qui travaillent ici, les salariés, ils bossent pour une boîte, […] le soir ils veulent rentrer voir leur famille. »* (entretien A21)

En remontant la chaîne de valeur et en augmentant la taille des espaces gérés, Etic ne fait plus de l'animation une priorité. La communication qui est faite sur son activité affiche pourtant l'existence dans les espaces d'*« une communauté de travail leur [les utilisateurs de l'espace] permettant de partager compétences et idées dans une ambiance qui leur correspond, propice au partage et à l'entre-aide. »* (Etic 2016). Mais les moyens humains sont limités pour prendre en charge cette activité chronophage, et les besoins ne sont pas les mêmes que dans les espaces de coworking, où les travailleurs indépendants sont majoritaires. On retrouve un fonctionnement en vase clos des petites entreprises, similaire à celui décrit dans le chapitre 3, avec la formation de réseaux de travailleurs dans les espaces de coworking. Etic a néanmoins gardé le principe d'un accès des entreprises à des services partagés, et une grande flexibilité dans l'accès à l'espace, sous la forme de baux courts ou de prestations de service.

L'ouverture du Mundo a été suivie de celle de plusieurs autres centres dans lesquels a investi Etic (les Ateliers à Castres, l'Hevea à Lyon). De nombreux autres projets sont en cours en France, dont deux dans le 20e arrondissement de Paris et un à Nanterre. Dans tous ces projets,

[201] Ces événements propres à La Ruche sont décrits dans l'article de Julie Fabbri et Florence Charue-Duboc (2013). Le « Buzz » est un rendez-vous hebdomadaire des utilisateurs de La Ruche : un déjeuner convivial autour d'un sujet ou d'un problème auquel fait face l'un des coworkers.

Etic a pris en charge l'achat du foncier et supervisé la rénovation du bâtiment (réalisée par un promoteur) avant de prendre en charge la gestion finale. Elle a même intégré dans le cas du Château de Nanterre une gestion transitoire des espaces, qui fait appel à des collectifs de plus en plus professionnalisés (Dumont et Vivant 2017), pour créer de la valeur sur les friches. On peut voir avec Etic l'émergence d'une entreprise d'abord spécialisée dans la gestion locative et l'animation des espaces, qui change d'échelle en ouvrant plusieurs espaces, tout en investissant dans leur reconversion.

Ces cas de projets d'immobilier pour TPE utilisent de façon sélective les principes du coworking. Ils bénéficient de la valeur symbolique du service développé dans les espaces de coworking (potentialité des échanges marchands, animation de la communauté…), même s'il ne s'agit pas toujours d'une dimension réellement développée dans la gestion sur le long terme. Les opérateurs qui sont capables d'accéder à du capital sont ainsi en position de prendre en location ou de rénover des surfaces de 2 000 à 5 000 m^2. En se développant sur plusieurs espaces, ils acquièrent l'image de marque d'une grande entreprise, ce qui facilite leur accès aux biens immobiliers. Nous voyons donc que certains opérateurs de coworking qui changent d'échelle peuvent devenir des acteurs intermédiaires dans la chaîne de valeur immobilière. Ils assurent alors aux petites entreprises à l'activité économique instable une flexibilité d'usage de leur immobilier.

3. La stratégie incertaine d'un promoteur se positionnant sur l'immobilier innovant

Certains promoteurs immobiliers cherchent à créer des produits immobiliers inspirés de l'offre d'espace de coworking existante, avec des caractéristiques techniques plus standardisées. Le promoteur immobilier Brémond a développé deux projets en Ile-de-France en portant un discours autour des espaces collaboratifs, et en s'adaptant aux opportunités immobilières dans ses territoires d'intervention. Ces deux projets ont des échelles variables : la ZAC Néaucité à Saint-Denis (93), et le projet immobilier de la Minoterie à Ivry-sur-Seine (94). Je montrerai dans cette partie que les espaces collaboratifs participent d'un ensemble de stratégies visant pour Brémond à se positionner sur de l'immobilier atypique. Ces stratégies n'induisent pas pour autant une transformation de l'activité du promoteur, et reflètent plutôt une instrumentalisation des pratiques collaboratives dans les projets immobiliers.

3.1. Brémond, un groupe immobilier familial

Le groupe Brémond est une entreprise dont la trajectoire se confond jusqu'à récemment avec celle de son fondateur Bernard Brémond. Celui-ci débute son activité dans les années 1970 en tant qu'entrepreneur dans la construction autour de Nantes, où il construit des immeubles de logements, des bâtiments administratifs et commerciaux, dans un rôle de maîtrise d'œuvre. Il développe son activité de maîtrise d'ouvrage dans les années 1990, en tant que promoteur d'immeubles de bureaux et de logements. L'activité de promotion est initialement dépendante de l'activité de construction, et sert surtout à fournir des opérations pour l'activité de construction. La part de l'activité de promotion augmente avec l'arrivée du groupe en Ile-de-France en 1990, où il se positionne sur des territoires industriels en reconversion. Il réalise en tant que promoteur 155 000 m² de bureaux et d'activités sur la ZAC Ivry Port [202].

[202] Brémond réalise notamment les sièges sociaux de la FNAC (livraison de 17 500 m² SHON en 2008) et de E. Leclerc (livraison de 62 000 m2 SHON en 2006), ainsi qu'un centre commercial de 28 000 m² accueillant un multiplexe Pathé et une jardinerie Truffaut aux bords du périphérique parisien (Brémond 2011 et www.sadev94.fr, consulté le 15 novembre 2016)

Brémond développe ensuite ses activités au travers de deux nouvelles filiales : Apertura, qui prend en charge en aval la gestion de certains espaces construits par Brémond, et Ardissa, qui le positionne en amont sur des projets d'aménagement.

La filiale Apertura est créée en 2004 à l'occasion du projet de promotion du bâtiment « Insula » réalisé par le groupe Brémond sur l'Ile de Nantes. La filiale naît d'un concours de circonstances, au moment de la réhabilitation d'un ancien immeuble de bureaux d'Alstom qui est agrandi pour atteindre 15 000 m². Les locataires initialement prévus en 2007 étaient des filiales de Engie (énergéticien français) qui n'acceptaient de s'installer qu'à condition de disposer d'un espace de convivialité et de restauration à proximité. Ceci amène Bernard Brémond à créer une filiale *ad hoc* afin de gérer l' « Insula Café », intégrant des nouveaux services liés à la convivialité dans les programmes immobiliers réalisés, et ce malgré l'absence de compétences dans le domaine au sein du groupe :

> *« A l'époque l'Ile de Nantes était absolument pas développée, c'était un peu un no-man's land quoi. Du coup Brémond [Bernard], c'est typiquement lui, c'est très intuitif, […] il a dit 'ben pas de problème, l'opération est trop importante pour la perdre, le resto on le fait'. Il avait pas d'expérience particulière, donc il a pris le pied, le rez-de-chaussée […] pour le transformer en resto. »* (entretien B11, chargée de projet Brémond)

Des salles de réunion sont associées au restaurant et sont louées par Apertura aux entreprises qui s'installent progressivement dans le nouveau « Quartier de la Création », *cluster* économique voulu par la métropole nantaise dans le projet urbain de l'Ile de Nantes (Morteau 2016). Ceci constitue la première expérience du groupe Brémond dans la gestion de lieu, qui prend en gestion dans les années suivantes plusieurs espaces de restauration et de séminaires dans l'Ile de Nantes et à Ivry, souvent au sein de projets immobiliers dont il est le promoteur.

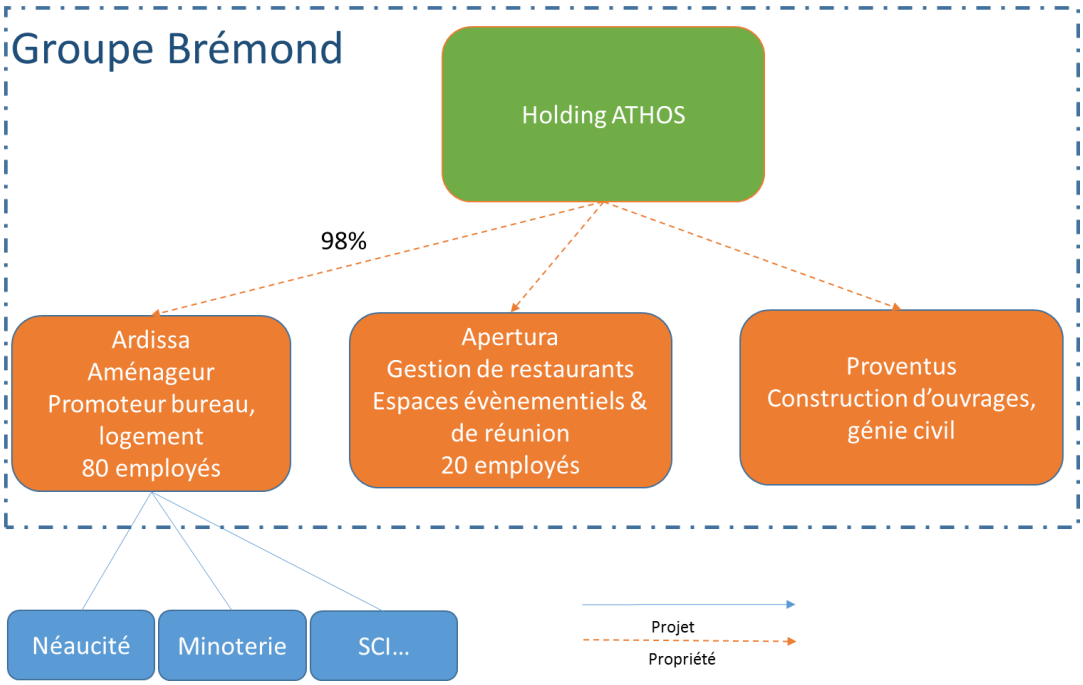


Figure 41 : Organisation des filiales principales du groupe Brémond ; le nom du fondateur Brémond sert dans toute la communication de marque, mais les sociétés elles-mêmes ont un nom légal différent ; des sociétés civiles immobilières sont créées pour chaque nouveau projet (source : auteur)

La filiale Ardissa est créée en 2003 pour se spécialiser dans des projets d'aménagement urbain sur des zones géographiques plus grandes, à travers la signature de concessions d'aménagement avec des collectivités. Entre 2006 et fin 2008, le groupe Brémond croît fortement, passant de 115 à 170 salariés, répartis au sein de trois filiales de promotion. La crise économique du secteur immobilier met un terme à ce développement, et le groupe revient à 100 collaborateurs en mai 2010. La filiale Ardissa prend alors en charge la majorité des activités d'aménagement et de promotion immobilière du groupe. Le groupe Brémond se positionne à travers cette filiale sur le territoire de Plaine Commune, et devient en 2011 l'aménageur de la ZAC Alstom-Confluence, friche de 4 hectares tout près de la Gare de Saint-Denis (RER D). Il est également actif en tant que promoteur immobilier sur des programmes de l'Eco-quartier de l'Ile Saint-Denis dont l'aménageur est la SEM PCD. Cette ZAC est située de l'autre côté de la Seine par rapport à celle Alstom-Confluence.

Brémond se spécialise en Ile-de-France sur les zones industrielles de la petite couronne, c'est-à-dire dans les espaces de l'ancienne « banlieue rouge » où s'était implanté le Parti communiste depuis les années 1920 (Fourcaut 1989). La désindustrialisation frappe ces territoires à partir de la fin des années 1960, les usines laissant place à de nombreuses friches dans les années 1970 et 1980. Ces territoires voient arriver de nouvelles implantations économiques avec la

transformation post-fordiste des systèmes productifs, et l'émergence de Paris comme *« ville globale »* (Sassen 2001) à partir des années 1970. Des pôles économiques tertiaires se créent dans les territoires voisins de l'agglomération parisienne, dans ce qui a été décrit comme un *« débordement péricentral »* (Albecker 2009). Celui-ci se fait d'abord à l'Ouest (création d'un pôle d'affaires depuis les années 1980 à Boulogne et Issy-les-Moulineaux), au Nord sur la Plaine Saint-Denis à la fin des années 1990, et enfin à l'Est dans les années 2000 (Halbert 2004).

Brémond cherche à développer des projets originaux, en se positionnant sur des sites avec un patrimoine industriel, qu'il conserve en partie (ancienne usine Armor à Nantes, Minoterie à Ivry). Cela lui permet de se créer une image en tant que promoteur, tout en mettant en valeur l'authenticité associée au patrimoine de l'époque industrielle. Ce positionnement se retrouve dans les discours commerciaux, la responsable de commercialisation d'un programme précisant qu'il s'agit d'un *« opérateur concerné, refusant une logique folle d'urbanisation opportuniste »* (entretien B14, Brémond), qui chercherait au maximum à développer des partenariats de confiance avec les villes et communautés d'agglomération sur lesquelles il se positionne. Cette stratégie s'inscrit aussi dans une logique d'instauration de relations de long terme avec des collectivités où l'on trouve de nombreuses friches industrielles (à Ivry et à la Plaine Saint-Denis en particulier), que Brémond voyait comme autant d'opportunités commerciales pour le développement de futurs programmes.

3.2. L'installation du « 6b » à Saint-Denis

Brémond est lauréat d'une consultation lancée par Plaine Commune et le propriétaire Alstom pour l'aménagement d'un ancien site industriel situé entre le canal Saint-Denis, la Seine, et les voies de chemin de fer SNCF, proche de la gare de RER D de Saint-Denis. La requalification de la friche doit mener à la construction de 68 000 m² de nouveaux bâtiments constitués aux trois-quarts de logements. On trouve également sur le site un immeuble de bureau à moitié vide de 7 000 m², qui devait être transformé en logements.

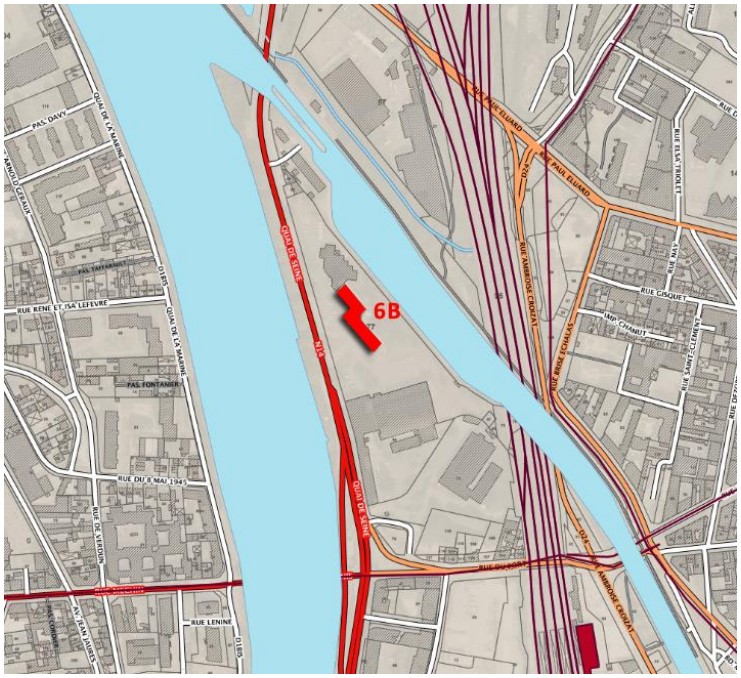


Figure 42 : Le 6b, à proximité de la Gare de Saint-Denis (Source : auteur, fonds Open Street Map)

Figure 43 : Photo du bâtiment occupé par le 6b, (Source : auteur)

3.2.1. L'arrivée de créatifs au cœur de la friche

La fusion en 1976 entre les Chantiers de l'Atlantique et Alstom entraîne une délocalisation de l'activité industrielle du site. Celui-ci devient pour l'essentiel une friche, si l'on excepte un immeuble de bureaux en son centre, qui reste utilisé dans les années 1990 et 2000 par des succursales d'Alstom avant de se vider d'une partie de ses occupants. Les terrains et bâtiments abandonnés alentour sont alors occupés par un ensemble d'usages informels (boîtes de nuit clandestines, barbecues en été, trafic de drogue…). L'immeuble de bureaux est lui réapproprié par une association d'artistes.

Le projet associatif du « 6b » est initié en 2008 par un architecte, président de l'association depuis sa création. Il négocie directement avec l'aménageur Brémond pour pouvoir occuper le bâtiment en deux temps. Il obtient d'abord un premier bail commercial dérogatoire[203] de 23 mois avec Alstom Holdings, encore propriétaire du bâtiment, de février 2010 à janvier 2012. Ce bail porte sur une surface de 2 739 m², pour un loyer très avantageux de l'ordre de 21€/m²/an qui tient compte du mauvais état du bâtiment et d'une faible occupation depuis 1995. Une

[203] Parfois appelé dans le langage courant « bail précaire », ce régime de bail est défini par l'article L. 145-5 du Code du Commerce. Il est conçu pour permettre des courtes durées de location pour un local abritant une activité commerciale, sans que celui-ci soit soumis au statut des baux commerciaux. Le locataire ne peut se prévaloir de la propriété commerciale ou céder son bail, ni exiger un renouvellement, mais bénéficie en général d'un loyer faible. La durée maximale de ce type de bail était de deux ans, mais cette durée a été étendue à trois ans en 2014.

convention de prêt à usage[204] portant sur la totalité du bâtiment est ensuite signée en janvier 2012 par l'association « Le 6b » avec le nouveau propriétaire Néaucité, filiale du groupe Brémond dédiée à l'aménagement de la ZAC Saint-Denis Confluence. L'association ne paye aucun loyer, mais s'engage à couvrir les frais de fonctionnement, de maintenance et de fourniture de fluides de l'immeuble (évalués à 31€/m^2/an).

Cette association regroupe en 2016 plus de 170 résidents, dont 70% sont issus des arts visuels ou arts appliqués (plasticien, architecte, styliste…), 10% de la production de spectacle vivant, 10% du monde de la diffusion culturelle, et 10% des associations œuvrant dans l'éducation populaire, de la médiation culturelle ou de l'insertion. Le modèle économique du 6b se base sur le paiement d'un loyer par les résidents de 10€/m²/mois, et permet à l'association de payer ses salariés, tout en prenant en charge les prestations de travaux et la fourniture de fluides prévue dans le contrat avec Néaucité. Le 6b joue ainsi un rôle d'intermédiaire en tant que gestionnaire de l'espace qu'il met à disposition des résidents, et passe entre 2010 et 2016 de 2 à 14 salariés. L'originalité de l'occupation du bâtiment est qu'elle permet la rencontre entre des artistes créant des œuvres destinées au marché de l'art contemporain, et des travailleurs créatifs plus proches d'un marché de service (designer, styliste…). Le fonctionnement associatif, avec une implication importante des résidents dans les décisions, se rapproche initialement du fonctionnement de certains squats en autogestion. Mais la professionnalisation de l'association gestionnaire et l'existence d'un modèle économique rapprochent progressivement Le 6b d'un opérateur d'espaces de travail. Le caractère exceptionnel de l'occupation permet cependant aux résidents de payer des loyers près de deux fois moins chers que dans des locaux neufs.

3.2.2. La valorisation des artistes dans le projet immobilier

Brémond se présente comme un promoteur qui a un intérêt pour les projets à dimension culturelle. Il met par exemple en avant dans sa communication l'action réalisée sur l'Ile de Nantes, en tant que mécène des « Machines dans l'Ile », un programme qu'il a financé aux côtés de partenaires publics (Nantes Métropole, la Région des Pays de la Loire, l'Etat et l'Union européenne) et privés (Crédit Mutuel, Harmonie Mutuelle). Le projet du 6b présente pour le promoteur immobilier plusieurs avantages. Si l'association et ses résidents bénéficient de conditions de mise à disposition qui peuvent sembler généreuses, ceux-ci ont plusieurs

[204] Anciennement appelé « commodat », le prêt à usage désigne le prêt d'un bien (par exemple immobilier) à titre gratuit (Code Civil Livre III, Titre X, Chapitre Ier : Du prêt à usage)

fonctions dans le projet : ils servent la communication du promoteur, créent une valeur symbolique pour le projet immobilier, et sécurisent le site.

Figure 44 : Documentation commerciale montrant un des lieux créatifs iconiques de l'Ile de Nantes (Source : Brémond, livret édité pour le Salon de l'Immobilier d'Entreprise 2011)

Le 6b est présenté dans la documentation commerciale comme un *« collectif artistique qui regroupe de jeunes et talentueux créateurs de tous horizons au sein de Néaucité »* (Brémond 2011b). Ceci permet à Bernard Brémond d'être présenté comme un promoteur mécène des arts, ce que ne manquent pas de faire de vive voix les responsables de la commercialisation des programmes Néaucité lors de l'ouverture des ventes. La fondation d'entreprise Le Damier a été créée en 2008 et focalise son action sur la préservation du patrimoine (en particulier architectural) et l'aide aux populations socialement fragilisées *« au travers d'actions éducatives, sociales, culturelles et sportives »*[205] qui incluent le financement du festival culturel « La Fabrique à Rêves » organisé pendant l'été par Le 6b. Ces informations apparaissent dans la plupart des documentations commerciales de l'entreprise, qu'elles soient destinées à des

[205] http://www.fondation-ledamier.com/la-fondation consulté le 21 novembre 2016

entreprises du secteur (plaquettes pour le Salon de l'Immobilier d'Entreprise), ou aux clients potentiels des programmes immobiliers.

L'organisation d'événements dans le bâtiment et ses espaces extérieurs redonne une valeur symbolique à un quartier associé au déclin industriel. La présence d'artistes dans le 6b permet à Brémond de construire un imaginaire autour du projet, facilitant les capacités de projection pour des potentiels accédants à la propriété, dans un quartier qui n'était qu'un énorme chantier, avec peu de commerces et services de proximité. La Maison du Projet qui accueille le bureau de vente des appartements se situe d'ailleurs au rez-de-chaussée du 6b, seul bâtiment du quartier conservé dans le projet.

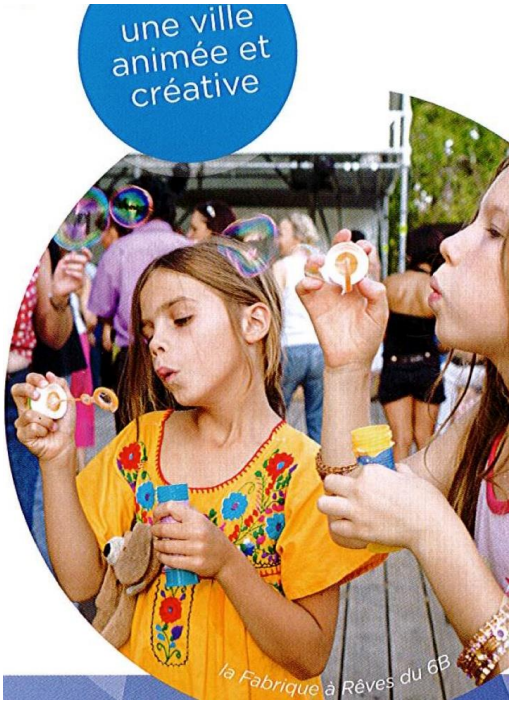


Figure 45 : Documentation commerciale mettant en scène La Fabrique à Rêves : un événement familial présenté dans la plaquette imprimée pour le Salon de l'Immobilier d'Entreprise 2011 (source : Brémond)

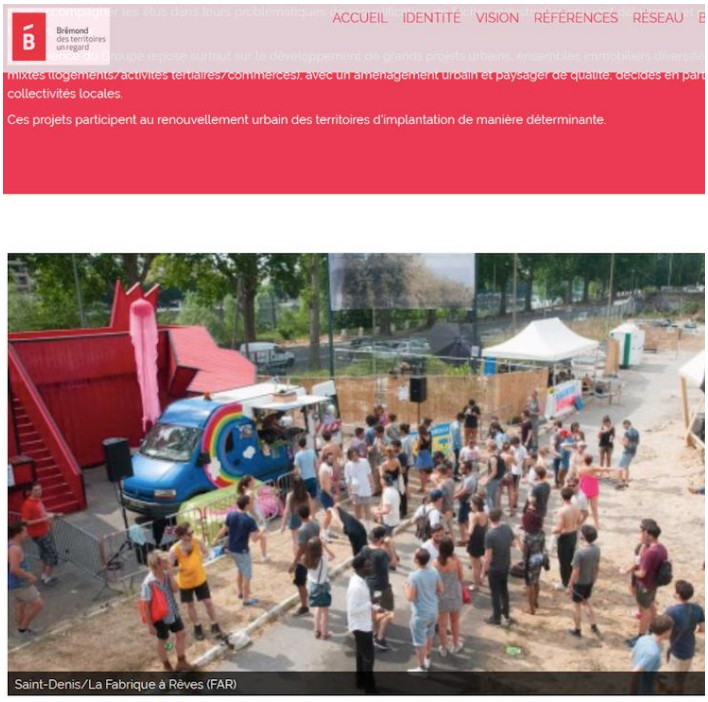


Figure 46 : Capture d'écran d'une fête avec « Le Camion Bazar » (collectif musical branché de la région parisienne) présenté sur le site Internet de Brémond (www.groupe-bremond.com/references, consulté le 7 novembre 2016).

Figure 47 : Entrée du 6b et bureau de vente Néaucité. L'ouverture des ventes s'est faite à l'occasion de La Fabrique à Rêves de l'été 2012 (source : auteur)

En créant un usage temporaire qui peut être mis en scène comme destination culturelle, Brémond diminue en partie le risque commercial lié à la vente d'appartements dans un quartier où les prix de sortie du marché immobilier sont encore bas. La présence du 6b est vue comme un facteur de différenciation du projet :

> *« Y'a des gens qui sont hyper sensibles à ça parce que y'a pas mal de gens qui ont l'âme un peu artistique et ils sont hyper contents de venir ici pour ça. Le fait que ça bouge, ça amène de l'animation, c'est le but premier de l'avoir conservé en fait pour le projet Néaucité. C'était vraiment le côté dynamique. Y'a toujours des gens, parce que y'a des expositions, des chanteurs, des danses… »* (entretien B14, Brémond).

On voit ainsi comment Brémond se projette dans l'idée que la présence d'artistes aura un impact bénéfique pour la réussite commerciale de l'opération, sans forcément évaluer la demande des habitants et acheteurs potentiels.

L'image des artistes est utilisée par le promoteur pour s'adresser à une clientèle sensible à la valeur symbolique de leur lieu de vie[206], en particulier pour les classes moyennes susceptibles de s'installer dans une banlieue proche de Paris, à l'image stigmatisée. La culture prend une valeur de marché pour produire des espaces urbains commercialisables. Malgré le fait que les ateliers restent des lieux de travail et non de consommation culturelle[207], la présence des artistes est mise en valeur comme une animation constante de l'espace urbain. Si l'organisation d'expositions puis d'événements festifs et culturels en été prend finalement une place croissante dans l'activité du 6b après 2013, ceci ne s'inscrit pas dans une intention de devenir un équipement pour les habitants, mais répond aussi à des besoins de financement de l'association. Le modèle économique évolue alors pour se répartir à 45% sur les contributions des résidents du bâtiment, et à 30% sur des prestations privées (organisation d'événements et location des espaces communs), le reste provenant de diverses sources de financement public.

Les entretiens avec les résidents montrent qu'ils ne sont pas tous dupes de l'instrumentalisation dont ils font l'objet, mais apprécient l'accès à un espace de travail à bas coût. Leur présence en tant qu'utilisateurs réguliers sur le site joue en plus un rôle de pacification et vient déranger le fonctionnement du principal marché de vente de crack en Ile-de-France qui s'y était installé[208]. L'association décrit son arrivée comme s'étant déroulée *« dans des conditions musclées »* (Le 6b 2016), mais comme l'explique un des résidents, il s'agit d'un *« échange de bons procédés. Lui il avait un lieu qu'était inoccupé, qui permettait de pas être squatté aussi »* (entretien C06, architecte). Brémond obtient une prise en charge *a minima* des frais d'entretien et de sécurisation du bâtiment, en évitant une occupation illégale du site avant le début des travaux en 2013.

---

[206] Comme Sharon Zukin (2014 [1982]) l'a montré avec la reconversion résidentielle de lofts new-yorkais de SoHo, ou Richard Lloyd dans son étude du rôle de la « néo-bohème » (Lloyd 2002) dans le renouveau du quartier de Wicker Park à Chicago, les artistes peuvent contribuer à l'attractivité résidentielle de par l'offre culturelle qu'ils proposent, souvent à travers des lieux culturels non institutionnalisés comme des cafés ou des espaces de diffusion semi-privés.

[207] Des journées portes-ouvertes sont cependant organisées une fois par an.

[208] Suite à la fermeture de squats dans les 18e et 19e arrondissements de Paris par la police en 2008, une *« scène de vente et de consommation »* s'était durablement installée autour de la gare de RER D de Saint-Denis. (source : « L'usage du crack se banalise en Ile-de-France ». *Le Monde.fr*, 18 juillet 2009. Consulté sur http://www.lemonde.fr/societe/article/2009/07/18/l-usage-du-crack-se-banalise-en-ile-de-france_1220342_3224.html le 18 mars 2017)

3.2.3. L'avenir du 6b

L'action de l'association a eu un impact sur l'évolution du projet urbain, et l'ambition initiale de transformer le 6b en logements est abandonnée en cours de route par Brémond. La programmation du bâtiment dans la ZAC a été modifiée pour y conserver une vocation d'activités économiques et culturelles, mais la question de l'équilibre économique du projet n'était pas résolue pour Brémond en 2013, au moment où la suite du projet a commencé à être envisagée.

> *« L'équation économique à long terme n'est pas résolue. […] Il y aura sûrement un changement dans les profils des résidents, et seuls resteront ceux qui peuvent payer un loyer plus élevé que celui actuel qui est totalement hors-marché »* (chargée de projet chez Brémond, présentation au congrès professionnel du Club Ville et Aménagement, le 20 mars 2013)

Une première augmentation du loyer des résidents a eu lieu en 2014, passant de 10 à 11€ TTC/m². Celui-ci est amené à augmenter davantage avec la rénovation à venir du bâtiment. L'opération a cependant pris du retard dans son ensemble, du fait des problèmes de commercialisation des logements, repoussant la livraison des premiers logements prévue début 2014 d'un an et demi. La croyance en l'impact des artistes sur la rentabilité économique de l'opération a été surestimée par Brémond, même si la conjoncture économique entre 2012 et 2014 a aussi influé sur la difficulté de commercialisation. Les entretiens réalisés avec les résidents du 6b et les échanges informels avec le public des éditions successives de La Fabrique à Rêves indiquent que le 6b est effectivement devenu une destination culturelle pour une partie des classes moyennes parisiennes à partir de 2014-2015. Si certains résidents envisagent ou ont décidé de s'installer à Saint-Denis, ils privilégient cependant l'habitat ancien du centre-ville à proximité.

200 logements de la ZAC Néaucité ont finalement été livrés en 2015, et la deuxième phase a commencé en 2016. La troisième phase du chantier correspondait à la pointe au nord du 6b, mais le retard des travaux dans les phases précédentes a permis de décaler les travaux portant sur le bâtiment du 6b, amenant un délai supplémentaire pour

l'occupation du bâtiment[209]. Brémond a commencé à intégrer une évolution du projet du 6b dans son projet immobilier, en tentant de proposer les rez-de-chaussée des nouveaux immeubles de logements comme des « locaux pour créatifs », à défaut d'y attirer des commerces, réticents à l'installation dans un quartier encore en chantier. Ces rez-de-chaussée étaient tous encore vides fin 2016, plus d'un an et demi après la livraison des immeubles. Il n'est donc pas sûr que ces locaux neufs puissent réellement accueillir des travailleurs similaires à ceux du 6b, du fait de loyers beaucoup plus chers. Ceci pose la question de la viabilité d'une réhabilitation d'un bâtiment de bureaux.

Plaine Commune est assez peu intervenue sur le projet, car l'aménagement du quartier est entièrement réalisé par un acteur privé. Le bâtiment du 6b prend néanmoins une place importante dans le rayonnement culturel que souhaite développer le territoire dans le cadre de son contrat de développement territorial (Aubry, Blein, et Vivant 2015). Il est cité en exemple dans de nombreux documents, et la Ville de Saint-Denis a subventionné en partie La Fabrique à Rêves au titre de ses compétences en matière culturelle. La phase transitoire de la friche industrielle avant requalification a joué un rôle crucial dans les relations nouées entre acteurs privés et publics, comme cela a été mis en évidence dans de nombreuses friches à travers la notion de *« temps de veille »* (Andres 2010) de l'espace urbain.

Une étude économique et juridique a été commanditée par Ardissa, la Ville de Saint-Denis, et Le 6b en 2016. Elle avait pour objectif de trouver un modèle économique pérenne suite à la réhabilitation du bâtiment, et un modèle juridique adapté permettant une implication de tous les partenaires publics et privés, ainsi que des usagers du 6b. L'association cherche en effet à se positionner comme une « *fabrique culturelle d'envergure métropolitaine* » qui « *contribue à modifier l'image de Saint-Denis et à forger l'identité du territoire de la culture et de la création* » (Le 6b 2016). Une des finalités envisagées est de trouver une structure de portage partenariale associant acteurs publics et mécénat privé, afin d'acquérir le bâtiment, estimé en l'état à 2,2 millions d'euros. Cette structure procéderait alors à des travaux à bas coût, permettant au moins de mettre le bâtiment aux normes de sécurité, afin d'accueillir du public. Le

[209] Nous verrons dans les paragraphes suivants que les difficultés financières du groupe Brémond ont également ralenti l'ensemble de ses opérations immobilières.

coût des travaux à venir amène l'association à réfléchir à des nouvelles sources de revenus pour supporter la hausse de loyer inéluctable, avec une « *tarification différenciée selon le profil des résidents* ». L'objectif est alors une diversification des résidents, au-delà du profil d'artiste plasticien dominant, pour accueillir à terme *« l'industrie créative, les laboratoires d'entreprises ou de recherche ainsi que les start-up […] capables de supporter des charges de loyers plus importantes »* (Le 6b 2016). L'espace se rapprocherait alors davantage des logiques mises en place dans les espaces de coworking, où une majorité d'utilisateurs se servent de l'espace comme un bureau plutôt que comme un atelier.

Début 2017, Le 6b a lancé un appel à projet utilisateurs dans le cadre du projet d'Arc de l'Innovation lancé par la Mairie de Paris en partenariat avec les municipalités voisines au Nord, Est et Sud. L'objectif est de proposer dans ces villes de banlieue « *des locaux attractifs à des acteurs économiques prêts à se mobiliser dans une communauté et à participer à une dynamique de développement économique et de création d'emplois, autour de l'innovation économique* » (Arc Innovation Grand Paris et Le 6b 2017). Le prix mensuel pour les utilisateurs des futurs locaux réaménagés du 6b sera de 15 à 25€/m^2 TTC, ce qui correspond en moyenne à un doublement du loyer, et aura pour conséquence directe l'exclusion d'une partie des résidents à faibles revenus[210]. Les ateliers de travail proposés resteront accessibles à certains métiers de la création, mais seront également ouverts aux *startups* et entreprises innovantes auparavant absentes du bâtiment. Les artistes, qui avaient été les initiateurs de la revalorisation symbolique du quartier, laisseront vraisemblablement leur place à des activités économiques plus solvables. Les artistes demeurent ainsi les témoins de dynamiques socio-spatiales qui les dépassent (Vivant et Charmes 2008), ce qui a fait l'objet de débats au sein du 6b, dont le fonctionnement associatif est remis en question.

3.3.La Minoterie, une tentative d'immobilier tertiaire alternatif

Le projet de la Minoterie illustre une des utilisations qui est faite par un promoteur immobilier des valeurs et principes d'organisation du coworking sur un bâtiment à plus

[210] Des dispositifs de péréquation selon l'activité économique des résidents ont cependant été envisagés dans l'étude économique et juridique, dans l'objectif de maintenir une diversité de profils sur place.

grande échelle. Le projet initial prévoyait d'autres programmes qui seront abandonnés au profit d'un projet plus atypique par rapport aux bureaux que produit habituellement Brémond. Le 6b sert alors d'inspiration dans l'émergence de ce nouveau programme.

3.3.1. Le rachat de la Minoterie

L'histoire de la Minoterie nécessite de remonter à 2004, au moment où Brémond rachète une société qui exploitait les locaux d'une ancienne minoterie (fabrication de farine) à travers sa société holding Athos. Les relations de longue date établies sur le territoire par Brémond, du fait de son activité passée, ont créé un lien de confiance avec la Ville d'Ivry, qui suggère à Bernard Brémond de réaliser l'acquisition de l'entreprise. Le bien immobilier n'était pas en vente, mais la société qui possédait le bâtiment n'avait plus aucune activité économique et pouvait être rachetée.[211] Un accord tacite entre Brémond et la Ville d'Ivry est trouvé, afin que Brémond acquière le bâtiment (à travers l'entreprise), sur un territoire que la Ville souhaite reconvertir. Le projet initial prévoit la conservation du bâti existant, et le maintien d'activités économiques dans le bâtiment (Bres 2011). La nature industrielle du bâtiment ne permet cependant pas de réaliser un projet de bureaux avec une typologie et une trame constructive classique. Entre 2004 et 2008, plusieurs projets avec des programmations variées se succèdent. Le dernier projet en 2008 était celui de la construction du siège de Brémond sur le site, ambition démesurée pour un bâtiment de 4000 m² censé accueillir les 30 salariés de la branche parisienne et une partie des fonctions support présentes dans les branches nantaise et lyonnaise. L'annonce d'un plan social en novembre 2008, dans le contexte de la crise du secteur immobilier, met définitivement fin à ce projet.

[211] La Ville d' Ivry ne pouvait pas racheter l'entreprise, car dans le cas d'une entreprise qui n'est pas une société civile immobilière (SCI), le transfert d'un de ses biens immobiliers dans le patrimoine public est coûteux. Il nécessite des procédures juridiques complexes, alors que ces procédures sont plus simples dans le droit privé.

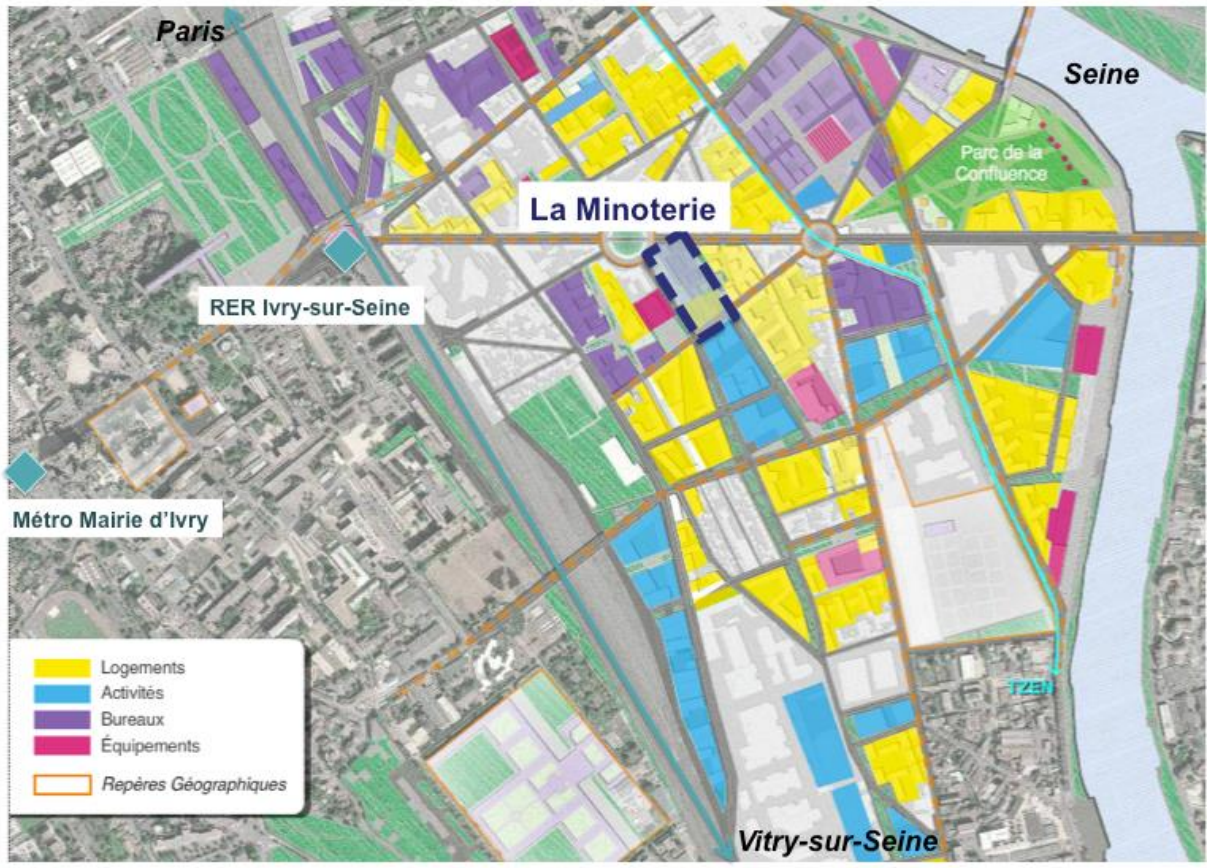


Figure 48 : La Minoterie dans la ZAC Ivry Port (source : Sadev 94, modification auteur)

En 2010, le projet est confié à une nouvelle salariée, avec pour consigne de valoriser le bâtiment acheté par Brémond de façon élevée, ce afin de compenser les coûts d'études induits par les différents permis de construire abandonnés, ainsi que les coûts liés au paiement des taxes locales[212]. En parallèle, l'occupation rapide du 6b montrait qu'il y avait une forte demande pour des espaces de travail à bas coût. Bernard Brémond a alors perçu une opportunité de concevoir des locaux d'activité différents qui cibleraient des petites structures. Le fondateur du 6b explique avoir échangé avec lui sur le sujet *« d'essayer de travailler sur la fabrication de projets où en fin de compte le résultat fini a coûté moins cher »*, afin de permettre à *« des projets alternatifs, qui défendent des valeurs, de trouver une place. »* (entretien B13). Outre l'intérêt commercial de se positionner sur un sous-marché encore peu exploité, les valeurs soutenues par Bernard

[212] La loi n°2010-1658 du 29 décembre 2010 prévoit que la taxe d'aménagement est payée au 12e et au 24e mois après la délivrance du permis, même lorsque les travaux n'ont pas été réalisés. Ceci induit des coûts supplémentaires pour les projets qui prennent du retard, et conduit parfois les promoteurs immobiliers à demander l'abrogation des permis de construire afin d'obtenir le report de la taxe, et le redéposer une fois qu'ils auront assuré une meilleure pré-commercialisation des projets.

Brémond à travers sa fondation trouvent un écho dans ce type de projets immobiliers alternatifs. En même temps, la diffusion auprès d'un plus large public des espaces de coworking et de fabrication en 2011 suscite un intérêt croissant chez Brémond. L'idée de se servir de ces processus pour créer de l'immobilier d'entreprise alternatif se concrétise progressivement.

Cette réflexion s'appuie sur une observation des modèles de bureaux en première couronne, dont le modèle tertiaire à haut niveau de prestations tend à s'essouffler, du fait d'une offre importante de bureaux en Ile-de-France. La période de 2000 à 2009 a vu une surproduction de bureaux, avec 626 500 m² de bureaux neufs en moyenne par an, qui a entraîné une augmentation de la vacance de 2 500 000 m² (IAU-IDF 2014). La période de 2010 à 2014 voit un léger ralentissement de la production, avec 480 500 m² de bureaux neufs en moyenne par an, et une augmentation de la part de renouvellement du parc ancien dans les projets. La responsable du projet de La Minoterie explique :

> *« On avait du mal à sortir des projets de bureaux, les collectivités étaient toujours autant en demande de projets de bureaux, qu'on n'arrivait pas à sortir, et que en revanche il y avait une demande croissante de bureaux différents. Il y avait cette intuition qu'il fallait qu'on réponde à une demande différente, la preuve Le 6B se remplissait en 2 secondes alors qu'on n'arrivait pas à faire sortir de terre un immeuble de bureau juste à côté du 6B. »* (entretien B11).

Sur un projet de bâtiment tertiaire prévu à 200 m de la gare RER de Saint-Denis, Brémond rencontrait des difficultés à trouver un investisseur : « *Il n'y avait pas de preneur, pas d'équation. »* (entretien B11). L'idée d'un immobilier plus « *low-cost* » est donc défendue, qui puisse accueillir des utilisateurs autres que les grandes entreprises utilisatrices d'immeubles neufs. En se spécialisant sur cette cible, Brémond pouvait toucher une demande nouvelle. La Minoterie constituait une première opportunité de développer un modèle de bureaux différents, ciblant des utilisateurs ayant besoin de petits bureaux avec un ensemble de services communs au sein de l'espace. Certains de ces utilisateurs pouvaient se trouver dans des espaces de type pépinière ou hôtel d'entreprise, qui avaient été jusqu'à maintenant plutôt développés et gérés par des collectivités locales.

3.3.2. Le montage d'un projet collaboratif

L'idée d'un espace dédié à des entreprises créatives autour des métiers de la ville émerge, sur le postulat que ces locaux atypiques de type loft sont susceptibles d'intéresser des architectes, graphistes ou paysagistes, de par leurs qualités architecturales et les bonnes conditions de luminosité. Des espaces mutualisés sont prévus pour répondre aux besoins de ces petites structures. Du fait de sa présence à Ivry depuis une dizaine d'années, Brémond faisait partie de la structure de réflexion Campus Urbain, qui propose une coordination des filières de l'audiovisuel et de la photographie à Ivry, et encourage la mise en place des « *conditions nécessaires à l'émergence d'une économie créative* »[213], notamment par la création d'une offre immobilière adaptée. Face à cette demande perçue, Brémond propose un premier projet en 2011 de « pépinière des métiers de la Ville et de l'Image » - un programme de 3 500 m^2, comprenant des espaces mutualisés de sociabilité et quelques logements. Il met déjà en avant la notion de *« bureaux autrement »* pour petites entreprises au tarif de 200€/m^2/an, et souligne *« l'échange provoqué par la proximité et le partage des lieux »* (Brémond 2011a).

La situation régionale des marchés de logement et d'immobilier d'entreprise amène Brémond à revoir son projet pour y inclure davantage de logement. Les logements étant mieux valorisés à Ivry que ce type de bureaux, Brémond présente un programme mixte pour améliorer l'équilibre économique du projet et diminuer les risques que présente un programme atypique. Les changements successifs dans le projet sont cependant coûteux en temps et en argent. Déposer un permis de construire nécessite d'avoir recours à un architecte pour les plans préliminaires réalisés. Les taxes d'aménagement proportionnelles à la surface construite doivent également être payées dans un certain délai, même si le projet est finalement annulé.

Le changement du programme nécessite également de modifier le Plan Local d'Urbanisme, ce qui implique des négociations avec la Ville d'Ivry. Le choix d'inclure

[213] Le site web de l'association répertoriait en 2012 les entreprises du secteur audiovisuel, (http://www.campusurbainivry.com, consulté le 5 juin 2012). Née avec l'arrivée d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche au cœur des grands projets d'aménagement qui transforment la ville d'Ivry, elle évolue pour prendre en charge l'animation de divers « écosystèmes » d'acteurs économiques, et devient Campus Urbain Seine Amont en 2013, au moment de la création de l'établissement public territorial formé des communes de Vitry-sur-Seine, Ivry-sur-Seine, et Choisy-le-Roi.

du logement est justifié par Brémond par les qualités urbaines qu'apporterait une mixité fonctionnelle.

> *« A la fois par conviction, à la fois par nécessité économique, on a intégré du logement. Par conviction parce qu'on s'est dits que sur les 5 000 m² ça pouvait être très intéressant d'avoir un partage de lieu, c'était une sorte de grand jardin-cour quoi. Que ce lieu soit aussi vivant un peu tout le temps, pendant les vacances, pendant les weekends, pendant les soirées, qu'il y ait pas ce côté jour/nuit très marqué dans les espaces tertiaires, qu'il pouvait y avoir un intérêt bien compris si c'était bien géré, que ce soit un endroit mixte, avec des mutualisations intéressantes à faire. »* (entretien B11, chargée de projet Minoterie)

L'amélioration des finances du projet est compatible avec la « conviction » de vouloir faire une ville plus mixte, et va dans le sens des préférences des municipalités en termes d'urbanisme qui cherchent à éviter des quartiers trop monofonctionnels. Cependant, les logements prévus devaient prendre la forme de lofts du fait de la catégorie du bâti initial, ce qui fait l'objet de négociations auprès de la Ville d'Ivry. Celle-ci a vu dans les dernières années la création de 300 ateliers-lofts à proximité, dont beaucoup ont été transformés en lofts résidentiels alors que ce n'était pas l'intention initiale. La municipalité est donc réticente à l'idée de renouveler l'expérience. La chargée de projet explique que les lofts ont dû être mis en balance avec le projet d'espaces de travail partagés prévus dans un des bâtiments : *« On fait un super projet, mais du coup faut que vous nous accordiez un peu de lofts pour qu'on arrive à faire le super projet… de coworking. »* (entretien B11). Les négociations aboutissent finalement à un projet qui inclut 19 logements ou atelier-logements prenant la forme de lofts, sur une surface de 3 000 m² répartie entre « La Maison » et « Le Moulin », et 2 000 m² d'espaces de travail partagés dans « La Halle », pour des travailleurs indépendants et TPE. La quantité d'espaces de travail a été fortement revue à la baisse afin de privilégier un marché du logement perçu comme plus dynamique à Ivry et donc moins risqué à la vente[214].

[214] Brémond réalise sur le territoire d'autres projets immobiliers de logements, comme le Quai aux Grains situé à proximité, ce qui lui assure une connaissance du marché local.

Figure 49 : Plan du site et photo de l'intérieur du bâtiment, documentation commerciale de La Minoterie (source : Brémond)

Figure 50 : Plan du rez-de-chaussée, intégrant à la fois des zones ouvertes de type coworking (en jaune) et des ateliers ou bureaux individuels ; des espaces mutualisés permettent de délimiter des zones de convivialité, mais également de partager des ressources communes (salles de réunion, ateliers de fabrication partagés similaires à ceux du 6b) (source : présentation Brémond)

L'image originale du projet plaît à la municipalité, mais son côté atypique nécessite un montage financier particulier. Le groupe Brémond reste alors propriétaire des espaces de travail, tandis que les logements sont revendus en accession à la propriété par la filiale Ardissa, qui réalise l'ensemble de la réhabilitation. Il est en effet difficile de trouver des investisseurs susceptibles d'acheter des espaces de travail de ce type, pour les louer à une multitude de petites sociétés. Le montage prévoit que la holding Athos

reste propriétaire de « La Halle », puis en loue une partie à sa filiale Apertura, qui aura en charge la responsabilité de trouver des entreprises pour occuper ces espaces sous la forme de contrats de sous-location. L'espace se divise alors entre des espaces partagés (*open space*, bibliothèque, cuisine…) gérés par Apertura, et des espaces fermés dédiés à des petites ou moyennes entreprises, qui récupèrent des espaces libres bruts et sont directement locataires d'Athos. Le projet mélange donc plusieurs modèles, entre la location partagée de bureaux et le coworking.

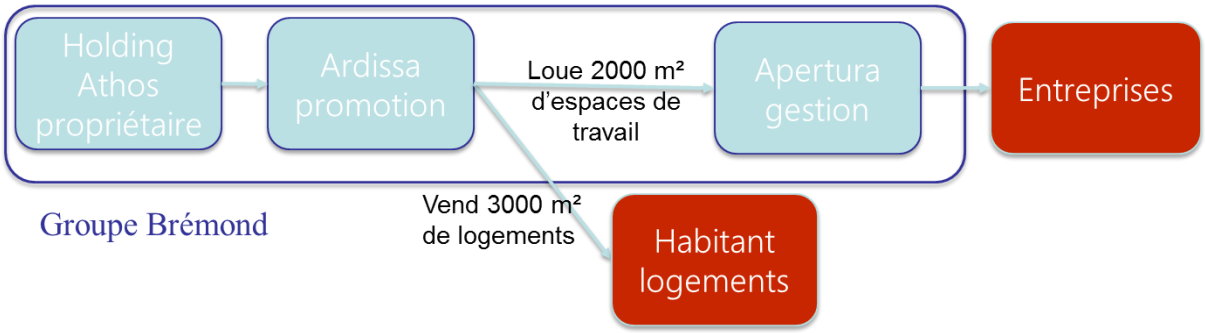


Figure 51 : Montage financier du projet de La Minoterie (source : auteur)

Apertura est une filiale que Brémond souhaitait développer en créant des nouveaux métiers, en particulier liés à une offre de services dans des lieux hybrides comme La Minoterie, et dans l'invention de services immobiliers nouveaux. En portant la responsabilité finale de location des espaces de travail à travers sa filiale Apertura, Brémond doit cependant anticiper le remplissage de l'espace en amont du projet, en assurant une forme de « pré-commercialisation locative », qui nécessite la recherche de petites structures intéressées par ces espaces de travail. Contrairement à l'activité commune des promoteurs immobilier français, Brémond ne revendrait pas l'immeuble une fois rénové à une autre structure ou à des particuliers, mais en resterait propriétaire et gestionnaire. La communication du projet s'axe donc sur l'utilisateur final, à la fois en tant qu'habitant et travailleur, en s'adressant explicitement aux « *maquettistes, graphistes, designers, architectes, journalistes, agence digitale, bureaux d'études techniques, juristes, financiers mais aussi jardinier, sculpteur, metteurs en scène, artisans* »[215] qu'il entend réunir autour des « valeurs de la communauté » des « Minotiers », futurs utilisateurs de La Halle. On retrouve une grande part de la rhétorique de certains gestionnaires de coworking, qui mettent en avant l'importance

[215] Plaquette de présentation de La Minoterie (Brémond 2014).

de la communauté des coworkers, à qui un nom est souvent donné (les « mutins », les « butineurs »). Chose assez rare pour une plaquette immobilière, ces valeurs sont explicitées : « *on est curieux de ce que fait son voisin, on est convaincu que la collaboration génère de l'innovation », « on cherche à partager une vision du monde de demain et de la ville en transition* », rappelant de façon normative la bienveillance et l'ouverture qui sont attendues dans les espaces de coworking.

Le développement de ces nouvelles formes de bureaux partagés proches des modes de fonctionnement d'un coworking ou d'une pépinière positionne Brémond sur des biens immobiliers nouveaux mais aussi sur un métier nouveau. Il étoffe le montage du projet d'un travail d'animation préalable auprès de clients potentiels :

> *« On a constitué un noyau de gens potentiellement intéressés par des locaux dans La Minoterie, à la fois en logement et en espace tertiaire. […] Le bouche à oreille a bien marché, les réunions ont bien fonctionné. Je pense que notre équilibre économique il était un peu, enfin il était trop tendu. On en était pas encore arrivés à la signature de lettres d'intérêt, mais à mon avis on aurait eu du mal, parce qu'en gros on était sur une valorisation du bâtiment qui avait rien de bon marché par rapport à des bureaux tertiaires classiques quasiment, donc on était sur un équilibre économique trop cher pour la localisation. »* (entretien B11)

Malgré la volonté de réaliser des espaces de travail différents de la production habituelle de bureaux et la perception d'une demande importante pour des lieux plus hybrides où se mélangeraient différentes professions, la viabilité du projet n'était pas assurée. La cible de travailleurs des industries créatives visée diffère des grandes entreprises qui s'installent habituellement dans les bureaux neufs livrés par les promoteurs immobiliers. Il est attendu que ces travailleurs aient une rentabilité économique moindre dans leur activité, ce qui est en partie vrai pour certains travailleurs indépendants (Gill 2009), mais est aussi lié à une irrégularité de l'activité qui peut amener des différences de revenus importantes d'un mois à l'autre (Hesmondhalgh et Baker 2010). Ces travailleurs cherchent dans tous les cas à limiter l'engagement financier qu'ils prennent dans leur espace de travail, en préférant parfois des locaux reconvertis en mauvais état. Il était difficile pour Brémond de sortir des locaux susceptibles de les intéresser, alors que la réhabilitation d'un bâtiment industriel

occasionnait des coûts de construction qui se rapprochaient des coûts de sortie d'un bureau tertiaire à haut niveau de prestations. Brémond rencontrait ici un problème similaire à celui du 6b, où la réhabilitation d'un bâtiment existant par un promoteur, trop coûteuse, exclut par le doublement du loyer les populations créatives initialement visées par le projet.

3.3.3. L'abandon du projet

En juin 2014, la filiale promotion de Brémond est rachetée à 80% par le fonds Naxicap, qui y avait d'abord pris une part minoritaire à l'occasion d'une levée de fonds en 2011. Le groupe rencontrait en effet depuis plusieurs années de fortes difficultés financières, qui devenaient insurmontables sans une injection externe de capitaux. Etant en manque de liquidités, le groupe Brémond n'aurait jamais été capable de rester propriétaire de « La Halle » qui devait accueillir les espaces de travail partagés. Naxicap, filiale du groupe Banque Populaire, devient actionnaire majoritaire d'Ardissa et prend le contrôle de l'entreprise en mettant en place une nouvelle direction. Le groupe Brémond était resté jusqu'alors une entreprise familiale gérée par son propriétaire, mais voit à ce moment sa filiale principale Ardissa prendre son indépendance du groupe. La marque Brémond utilisée dans la communication est abandonnée au profit d'Ardissa, qui continue à gérer en son nom propre les opérations de promotion lancées par le groupe Brémond. L'annonce a des conséquences directes sur les projets immobiliers en cours, en particulier sur celui de La Minoterie, dont le montage financier était particulièrement risqué :

> *« On aurait pu trouver un investisseur, enfin quelqu'un qui allait acheter le tout, mais on avait pas comme ça dans notre chapeau un gestionnaire […] C'est pas comme quand la mairie de Saint-Denis met des locaux quasiment gratos, ça marche dans des économies alternatives quoi, ça marche dans des économies où on a un bailleur social qui possède les bâtiments, ou une mairie qui met à disposition. Mais <u>je pense pas qu'on aurait trouvé de toute façon quelqu'un qui allait prendre le risque d'un loyer au prix fort</u> pour un espace de coworking, sur 2 500 m². Donc on avait plus tout à coup dans notre montage <u>ni Brémond propriétaire ni Apertura locataire</u>. »* (entretien B11, chargée de projet Minoterie soulignage personnel)

Cette situation fait donc disparaître deux acteurs clés du montage. La holding Athos ne peut plus rester propriétaire de La Halle à long terme, et il devient nécessaire de trouver un investisseur souhaitant racheter le bâtiment après réhabilitation. Apertura ne peut plus assumer le risque de la location d'une telle surface, d'autant plus qu'il est en général difficile de trouver un ensemble de petites structures prêtes à utiliser l'espace, pour une filiale dont ce n'est pas le métier. Le permis est finalement abandonné pour éviter le paiement des taxes d'aménagement, ce qui place le projet dans une impasse, faute de projet alternatif.

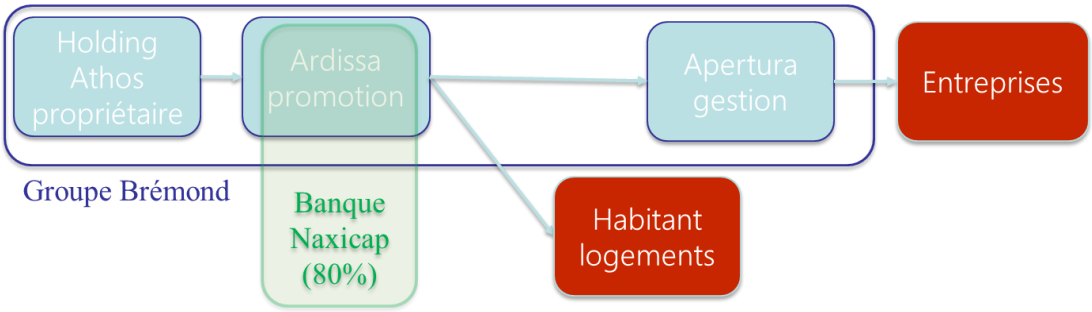


Figure 52 : Rachat de la filiale Ardissa et reconfiguration du projet (source : auteur)

Une négociation s'amorce entre Bernard Brémond (encore propriétaire de La Minoterie à travers sa holding Athos), et son ancienne filiale Ardissa (reprise par Naxicap). Le passage d'une négociation interne entre deux filiales sur la valorisation d'un bien immobilier, à une négociation entre deux entreprises récemment séparées ne pousse pas à la conciliation. Le projet était fortement soutenu par la mairie, qui maintient son envie de le voir aboutir, mais le retard pris et les changements programmatiques laissent une grande déception. En mai 2017, un nouveau projet est finalement proposé par Apertura (devenu Quartus), qui intègre 48 logements et seulement 1 400 m^2 d'espaces de travail dans la Halle. L'équilibre entre logements et bureaux a encore été modifié, et une copropriété de 4 logements a été ajoutée à côté du bâtiment ancien de « La Maison », afin d'améliorer la rentabilité du projet. La stratégie initiale de Brémond de cibler des petites entreprises créatives s'est donc avérée infructueuse, de par le caractère risqué de l'opération pour un promoteur immobilier en difficultés financières. Les logements ont été privilégiés dans le projet actuel, du fait d'un marché plus favorable à Ivry. Il n'est pas non plus certain que l'idée d'un espace partagé par des créatifs en communauté soit conservée. La diminution de la taille des espaces de travail transforme un projet relativement ambitieux en 2014 en un projet dont l'ampleur est limitée par rapport aux espaces de coworking envisagés par les promoteurs immobiliers en 2017.

4. Une offre de coworking chez les promoteurs immobiliers

Je regarderai dans cette partie la stratégie adoptée par trois des principaux promoteurs français actifs dans l'immobilier d'entreprise : Nexity, Bouygues Immobilier et Icade. Leurs stratégies de développement traduisent des priorités différentes, qui dépendent de leur position dans le champ des promoteurs immobiliers, mais témoignent également d'une appréhension face au potentiel disruptif provenant d'entreprises issues de l'économie numérique. Des entreprises comme Amazon, Airbnb ou Uber sont engagées dans un processus de « destruction créatrice » grâce aux innovations exploitant les avantages du numérique, et poussent les promoteurs immobiliers leaders à chercher à innover[216] pour ne pas voir leur position remise en question par des challengers proposant des nouveaux produits et services. Comme le souligne Pierre Bourdieu (2000), le danger pour les entreprises installées dans un secteur donné provient rarement de petites entreprises de leur champ (ici un promoteur local réalisant un faible volume d'opérations), mais plutôt d'entreprises dans d'autres champs qui savent tirer parti de leurs compétences technologiques pour être plus compétitifs. Les entreprises comme Wework ne sont pas directement engagées dans la promotion immobilière, mais leur valorisation élevée et leur croissance rapide poussent les promoteurs à réfléchir à de nouveaux services, afin de ne pas être mis à l'écart de modèles économiques où l'opérateur d'espace réussirait à s'approprier une part croissante de la valeur.

4.1. Nexity, entre intégration de la filière et diversification de l'activité

Le groupe Nexity est le premier promoteur immobilier français en 2016 avec un chiffre d'affaires de 3,1 milliards d'euros. Celui-ci est dominé par son activité historique dans l'immobilier résidentiel (2,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires), avec une part qui reste importante dans l'immobilier d'entreprise (307 millions d'euros). La filiale Blue Office a été lancée en 2014, avec l'ouverture de 5 espaces de bureaux partagés de 2 000 m² pouvant accueillir 170 travailleurs chacun, principalement situés en grande couronne parisienne. Cette diversification est cohérente avec le positionnement mis en

[216] Plusieurs groupes de réflexion ou événements se positionnent d'ailleurs sur ce créneau, comme le Club Innovation et Immobilier, ou la conférence Revolution @ Work.

avant par Nexity dans sa communication d'entreprise : un « *opérateur immobilier intégré, susceptible de répondre à la quasi-intégralité des problématiques immobilières de ses clients et disposant d'une position de leader ou d'acteur majeur sur chacun des secteurs d'activité où il est présent.* » (Nexity 2015).

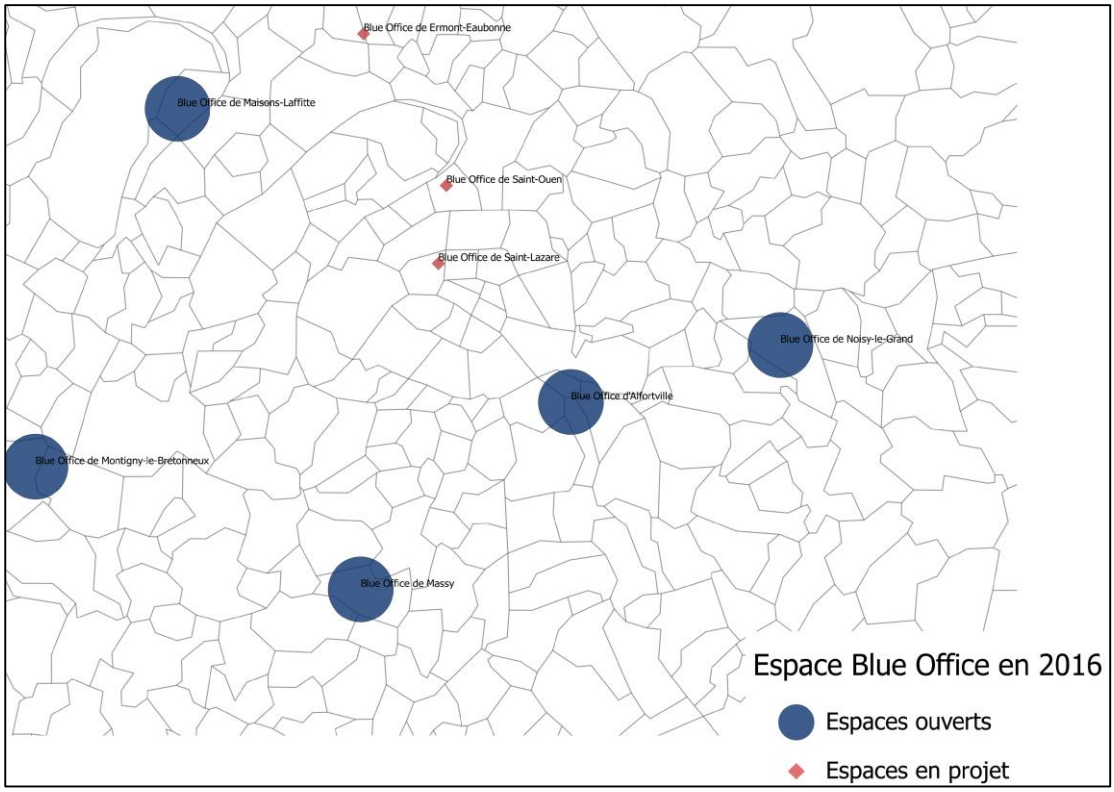


Figure 53 : Carte des espaces Blue Office dans l'agglomération parisienne (source : auteur, carte réalisée sur QGIS)

Le projet Blue Office a été initié en 2012, faisant suite aux groupes de réflexion menés par la Caisse des Dépôts pour créer un réseau de télécentres en Ile-de-France, auxquels Nexity participait. Nexity n'a pas choisi de s'associer aux autres partenaires présents dans ces réunions, et a décidé de développer sa propre filiale, centrée autour d'espaces de type tertiaire. Son idée est d'y attirer une partie des salariés des grandes entreprises localisées en Ile-de-France, dont les collaborateurs vivent proches des centres Blue Office. Il s'agit en même temps d'un espace visant les petites entreprises et travailleurs indépendants susceptibles de travailler dans des espaces de coworking, et qui pourraient en avoir une utilisation plus ponctuelle. L'objectif de Nexity est à terme de créer un réseau de 30 espaces en France d'ici 2020, dont 20 maillant la grande couronne francilienne. Ceux-ci sont localisés à proximité d'une station de transports en commun ou à moins de 10 minutes par la route d'un accès à des zones résidentielles. Le service

fourni se décompose selon trois tarifications : des tables partagées dans la zone « lounge » (25€HT/jour), des bureaux partiellement isolés par des cloisons amovibles (45€HT/jour) et des bureaux fermés de 10-15 m², séparés par des parois vitrées dans l'espace principal (65€HT/jour). Blue Office a ainsi un produit d'appel, offrant la flexibilité d'usage et des tarifs proches des espaces de coworking parisiens pour les tables partagées, et des tarifs plus élevés pour les espaces plus « premium ».

4.1.1. Une visite de Blue Office

Je reproduis ici la description de l'espace Blue Office de Noisy-le-Grand, que j'ai réalisée lors de ma visite en avril 2015. Il sera instructif de comparer la description et les photos avec celles de La Mutinerie dans le chapitre 1.

<u>16 avril 2015, une après-midi chez Blue Office</u>
A l'entrée de l'espace, des canapés moelleux bleus et des fauteuils design en toile accueillent les visiteurs, à côté de tables basses sur lesquelles sont posés les derniers numéros des magazines Challenges et Harvard Business Review. L'espace ressemble à un plateau de bureau classique avec les faux plafonds masquant les réseaux et câblages, et une moquette gris-blanc banale. L'éclairage naturel est chaleureux du fait de grandes fenêtres carrées et de l'absence de parois opaques délimitant l'espace, qui reste dans sa plus grande partie ouvert. Il est complété de lumières néon blanches et froides, typiques des immeubles tertiaires. A certains endroits, des lampes de salon en tripode avec un abat-jour en plastique blanc viennent compléter l'éclairage du plafond. Les fenêtres donnent sur un patio intérieur, au premier étage du bâtiment, auquel on peut accéder par des portes-fenêtres. La végétation y est encore peu développée, du fait de la réouverture récente du bâtiment. La salle principale donne une impression de vide, et il n'y a presque personne. Seuls deux coworkers et le gérant sont présents dans 1 000 m2. Le mobilier est très espacé dans la salle, et renforce cette impression de vide. Dans la deuxième partie de l'espace, qui n'est pas encore complètement aménagée, des zones plus confidentielles peuvent être délimitées grâce à des demi-séparateurs visuels et phoniques, qui permettent de voir les visages mais pas les documents de son voisin.

Certains murs sont peints en couleur jaune ou verte, avec une explication des fonctions « travaillez mieux », « téléphonez, simplement », « rencontre convivialité » « huuuum un café bien chaud » « thé ou café ? ». Ils reprennent certains codes des espaces de coworking où tableaux et murs sont couverts de messages sur un ton humoristique, écrits par les gestionnaires ou les coworkers eux-mêmes dans une démarche de « co-construction » de l'espace. Il n'y a cependant pas ici de détournement de l'usage de l'espace, où les coworkers faisant partie de la communauté laissent leur marque sur l'espace physique au travers de messages et dessins écrits de façon semi-permanente. Les messages évoquent ici davantage les nuages de mots clés (« tag clouds ») que l'on retrouve dans certaines présentations de sites web, et qui traduisent l'importance d'un sujet en fonction de son occurrence sur un blog. Les messages peints sur les murs rappellent la façon dont la charge subversive du graffiti a largement été récupérée dans

les industries créatives et les campagnes publicitaires développées par certaines agences de communication.

Les messages sont peints et font partie de l'aménagement initial, qui a été pensé par Quadrilatère, une structure spécialisée dans l'aménagement d'espaces de travail qui compte parmi ses clients de nombreux acteurs de l'immobilier (Klépierre, Unibail Rodamco…) et des groupes de communication (Publicis, FFL), et a réalisé de nombreux sièges sociaux de grands comptes. On trouve également dans la même veine une délimitation des espaces à travers des pictogrammes amusants reproduits dans tous les espaces Blue Office : les « douceurs », l'espace café & thé, l'espace reprographie, l'espace confidentialité. Les espaces de convivialité ont des panneaux en liège avec certaines informations fournies par Blue Office, et des brochures ou cartes de visite pour des cabinets comptables partenaires, des cafés aux alentours, ainsi que des hôtels et traiteurs.

Blue Office a visé un haut niveau de services afin de toucher une clientèle issue du monde des grandes entreprises, dont les attentes correspondent davantage à l'architecture des quartiers d'affaires. Leur clientèle se répartit en 2015 à parts de revenu égales entre des TPE/PME d'une part, et des grandes entreprises utilisant les Blue Office dans le cadre d'accords de télétravail. Ils incorporent des imprimantes multi-fonctions et des services de visioconférence haute fiabilité, se distinguant des moyens plus artisanaux des coworkers faisant leurs rendez-vous clients *via* le service gratuit Skype (souvent avec une connexion internet moyen débit), La confidentialité des documents y est assurée grâce à un code confidentiel nécessaire pour libérer l'impression de son espace de stockage dans l'imprimante partagée. Des services de paiement et de réservation *via* une interface en ligne ont été adaptés aux besoins de gestion des grandes entreprises. Comme dans les espaces de coworking, des prestations complémentaires (impressions, salles de réunion…) peuvent être ajoutées aux abonnements de base, utilisables dans n'importe quel espace du réseau. L'avantage du réseau inter-espaces est mis en avant, avec la possibilité d'utiliser des prestations achetées dans n'importe quel espace Blue Office, qu'il s'agisse d'un service complémentaire ou une réservation de salle.

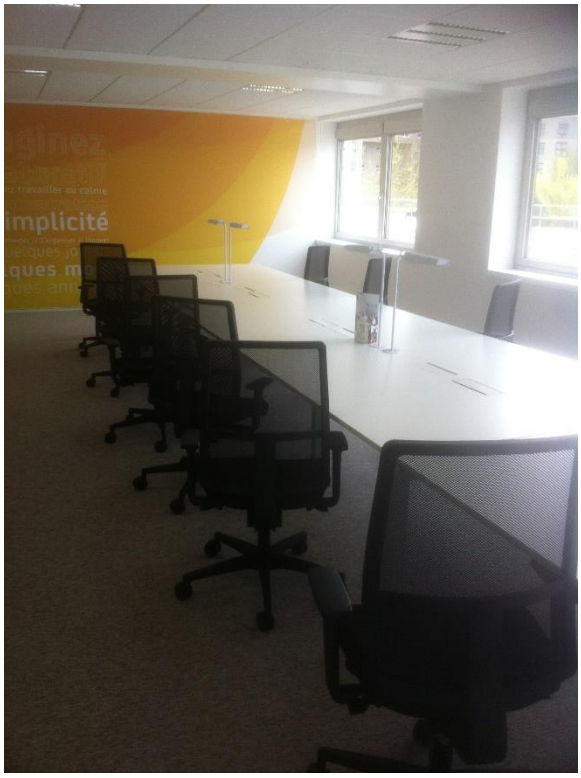


Figure 54 : Le bâtiment abritant le Blue Office de Noisy-le-Grand au premier étage ; une salle de réunion de l'espace, équipée de dispositifs de visioconférence (source : auteur)

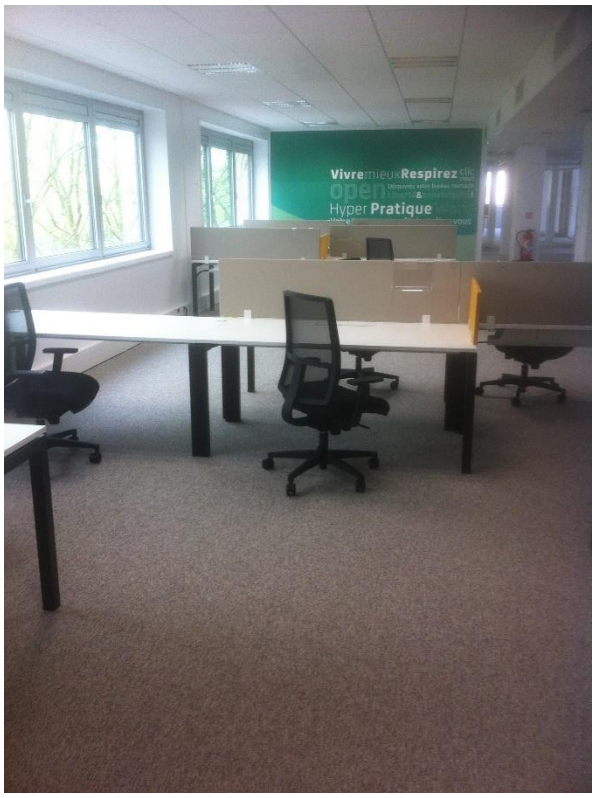


Figure 55 : L'espace « lounge » pour les coworkers occasionnels ; l'espace « bureau espace partagé », partiellement isolé par des cloisons (source : auteur)

La question de la confiance et du management à distance des télétravailleurs est censée être résolue chez Blue Office grâce au contrôle d'accès des employés à leur connexion internet à travers le système informatique Blue Office.

On peut remarquer une certaine continuité entre le type d'espaces partagés développé par Blue Office et une nouvelle génération de sièges d'entreprise. Un rapport rédigé par l'agence de conseil et de gestion en immobilier d'entreprise Jones Lang Lasalle (2014) avait mis en avant les nouveaux sièges de Renault et du Credit Agricole, où flexibilité et collaboration apparaissent comme des principes clés. Des témoignages d'opérateurs d'espaces de coworking (en particulier de Mutinerie) évoquent la façon dont les grandes entreprises peuvent s'inspirer des pratiques des *startups* et d'un *« changement du monde du travail que nous percevions dans le sillage d'Internet »*, amenant avec lui une *« nouvelle génération de travailleurs »* (co-fondateur de Mutinerie, cité dans Jones Lang Lasalle 2014). Ils sont à mettre en regard avec les discours des directeurs de l'immobilier expliquant que leurs futurs projets d'implantation favorisent les pratiques collaboratives en mettant à disposition une multitude d'espaces de types différents. Certains prédisent même que « *le manager doit devenir l'animateur de la communauté* » (directeur de l'immobilier de Renault, cité dans Jones Lang Lasalle 2014), reprenant ainsi des éléments de la rhétorique des espaces de coworking.

4.1.2. Des espaces de coworking pour la grande entreprise

On peut voir, dans le développement des espaces Blue Office, des choix stratégiques qui oscillent entre deux directions. La première est centrée sur l'optimisation d'espaces loués et gérés par Blue Office. La seconde privilégie une intégration avec l'activité des autres filiales du groupe, dans lequel la fonction de promotion reste dominante.

Une exploitation non rentable des espaces

Les cinq premiers Blue Office développés se sont implantés dans des bâtiments tertiaires qui avaient au moins cinq ans d'existence, et sur lesquels les filiales de promotion ne sont pas intervenues, ni dans la construction ni dans la rénovation. A Noisy-le-Grand, le Blue Office est dans un bâtiment tertiaire ayant subi une rénovation récente, qui dispose de parties communes à l'immeuble, en particulier une salle de sport et un restaurant inter-entreprises. La filiale est locataire d'un plateau de bureaux de 2

000 m^2. Il n'y a pas eu de concertation entre les filiales pour ces espaces, les logiques de ciblage géographique et de profitabilité perçue de Blue Office ont primé sur une coordination entre filiales. Un des arguments mis en avant était la nécessité de proposer une offre bien répartie géographiquement (suivant la logique du réseau d'espaces que vend Nexity aux grandes entreprises), tout en opérant de façon rapide sur un marché en évolution rapide.

L'investissement en deux ans a été de 15 millions d'euros, et n'est pas encore rentable. Le président de Villes & Projets attribue ceci à une lenteur de l'évolution des pratiques managériales. Les localisations choisies ne constituent pas des centralités à l'échelle métropolitaine, et la clientèle visée est surtout constituée des télétravailleurs vivant dans les bassins résidentiels où sont implantés les centres (notamment Saint-Quentin-en-Yvelines et Maisons-Laffitte dans les Yvelines, Massy dans l'Essonne)

> *« Ce n'est pas rentable parce que c'est une montée en puissance qu'on avait imaginée. Cette montée en puissance est plus lente que prévue à cause de ce qu'on vient de dire, des réactions, et notamment des grands groupes. La clientèle que l'on a existe, c'est plusieurs centaines de personnes, mais compte tenu du modèle que l'on a assez industrialisé, et du nombre de postes, notre effet levier est sur les grandes entreprises. Elles sont en train de venir mais ça prend plus de temps que prévu. »* (conférence du Club Ville Aménagement, mars 2016)

La rentabilité était initialement pensée à un an après l'ouverture des centres, afin de permettre un remplissage suffisant sur une surface louée de l'ordre de 2 000 m^2 (ce qui est grand par rapport aux premiers espaces de coworking). Comme la rentabilité tarde à venir, le rythme d'ouverture de nouveaux centres a été ralenti, afin de limiter les pertes immédiates et assurer le bon fonctionnement des centres existants. Cette stratégie réduit néanmoins les externalités de réseau qui sont mises en avant comme argument commercial auprès des grandes entreprises qui souhaitent limiter les déplacements de leurs salariés en Ile-de-France.

Une intégration des filiales de Nexity

Nexity intervient aujourd'hui sur tous les métiers de la promotion et des services immobiliers (immobilier résidentiel, immobilier d'entreprise, services immobiliers,

réseaux de franchises immobilières). Il développe une stratégie d'intégration de la filière immobilière vers l'amont avec sa filiale Villes & Projets (dédiée à l'aménagement urbain), mais également vers l'aval avec le développement du pôle de Services. Celui-ci s'adresse à la fois à des utilisateurs particuliers (gestion de résidences spécialisées étudiante ou senior notamment), et à des investisseurs du secteur tertiaire, auxquels des services de conseil dans les transactions et de gestion de patrimoine (« *asset management* ») sont proposés.

Le responsable de la filiale de promotion d'immobilier d'entreprise évoque des réflexions communes menées avec Blue Office :

> « *On va essayer de s'en servir pour faire de la promotion, mais c'est pas le moteur principal. Evidemment une opération idéale pour nous c'est on fait un peu de logement, un peu de bureau et on met un Blue Office et puis voilà. Et ça va dans le sens des préoccupations des municipalités.* » (entretien B02)

Même si la promotion n'est pas présentée ici comme le *« moteur principal »*, cette activité représente l'activité principale du groupe (plus de deux-tiers de son chiffre d'affaires), et son domaine d'expertise privilégié. De plus, la filiale Blue Office a été placée en interne sous la responsabilité indirecte du directeur de la filiale d'aménagement Villes & Projets. L'intervention du directeur de Villes & Projets sur le dossier souligne le fait que la clientèle cible de Blue Office se situe autant au niveau de l'utilisateur des espaces qu'au niveau des municipalités. Villes & Projets s'est en effet positionnée par rapport aux collectivités locales comme une *« filiale transversale intervenant en amont des projets, au moment de leur conception, et pouvant ensuite assurer la coordination entre les différents filiales spécialisées de Nexity. »* (Pollard 2007). Ce choix inscrit Blue Office dans une réflexion prospective de moyen terme, qui peut expliquer la liberté dont elle dispose pour expérimenter différents modèles commerciaux.

Nexity a développé la filiale Villes & Projets afin de se constituer des réserves foncières et contrôler plus en amont les terrains permettant à ses filiales de promotion de réaliser des bâtiments de logements ou de bureaux[217]. Les travaux de Paul Citron sur les

[217] Elle acquiert en 2004 18 hectares de terrains appartenant à Alstom, qui ont été inclus en 2007 dans la ZAC des Docks de Saint-Ouen. Elle a également été nommée aménageur de la ZAC Cœur de Seine à Gennevilliers et de la ZAC du quartier de la gare à Ermont-Eaubonne en 2006.

promoteurs immobiliers actifs dans les grands projets urbains montrent que leurs filiales d'aménagement réservent par des clauses d'exclusivité les terrains pour leurs filiales de promotion. Ils opèrent ainsi une *« captation, en aval de la chaîne de production, de la valeur générée en amont par l'aménagement »* (Citron 2017), créant une *« surmarge »* des activités de promotion permettent de compenser le risque et les déficits souvent associés à l'activité d'aménagement. Villes & Projets présente comme la plupart des aménageurs actifs en zone dense des coûts importants liés à l'intervention sur du bâti existant, et des terrains parfois pollués. L'activité de promotion réalisée sur du foncier contrôlé par Villes & Projets représente effectivement un chiffre d'affaires considérable[218], et justifie que la filiale aménagement puisse rester déficitaire[219] dans la mesure où elle fournit des terrains à bâtir et donc une source de *« surmarge »* importante.

La coordination de Blue Office avec l'activité de Villes & Projets peut s'inscrire dans cette logique : celle d'une filiale fonctionnant à perte pour soutenir l'activité des autres filiales du groupe. Blue Office répond à une demande perçue par Nexity de certains élus intéressés par des espaces de travail qu'ils considèrent comme innovants[220]. Nexity est déjà identifié à la fois comme constructeur de bâtiments et comme aménageur. Le groupe pourra proposer la gestion de produits immobiliers originaux *via* ses filiales, comme les espaces de coworking ou les résidences étudiantes. Blue Office s'appuie pour cela sur les relations qu'entretient Villes & Projets avec un ensemble de collectivités locales en Ile-de-France. Des synergies peuvent être développées au sein du groupe, avec des apports d'affaires entre filiales qui proposent leurs services sur une même opération d'aménagement. On retrouve un modèle proche de certaines « *grandes entreprises urbaines »* comme Engie, Bouygues ou Vinci, qui « *peuvent proposer aux collectivités locales des opérations globales dans lesquelles elles sont en mesure de tout prendre en charge, aussi bien ce qui relevait de leur ancienne responsabilité – la*

[218] Les opérations initiées sur du foncier développé par Villes & Projets ont généré un chiffre d'affaires pour les filiales de promotion de 257 millions d'euros en 2015, soit 10% du chiffre d'affaires des activités de promotion du groupe. Celui lié à la cession de charge foncière réalisé par Villes & Projets s'élève seulement à 12,5 millions d'euros en 2015 (Nexity 2015).
[219] Le résultat précis de Villes & Projets n'est pas disponible séparément, mais il s'inscrit dans les « Autres activités du groupe » qui sont déficitaires de 41 millions d'euros (Nexity 2015).
[220] Le public des Coworking Tours évoqués dans le chapitre 5 témoigne au moins d'une curiosité de leur part pour ces espaces, même si elle ne se concrétise pas toujours par des projets d'espaces de coworking.

réalisation et parfois l'exploitation – que des tâches de conception, d'organisation générale, de montage financier. » (Lorrain 1995)[221]

La stratégie du groupe à partir de 2016 semble évoluer vers une plus grande intégration de Blue Office avec les autres filiales, suite aux difficultés de remplissage des premiers espaces dans leurs deux premières années. Nexity est amené à revoir la coordination de ses filiales, de façon à pouvoir être à la fois le promoteur et l'exploitant[222] des bâtiments, et optimiser la rentabilité des espaces. Le directeur de Villes & Projets explique lors d'une intervention publique :

> *« Dans le business model, on a imaginé d'être investisseur, promoteur, exploitant. Pourquoi on fait ça, parce qu'en fait la chose essentielle de ce dispositif c'est l'exploitation, tout repose là-dessus. Et si on veut être efficace là, en étant investisseur et promoteur, on peut arbitrer. Je peux arbitrer de faire une rentabilité un peu plus faible en tant qu'investisseur, je peux avoir des marges un peu plus faibles, là on est dans le métier strictement immobilier. Quand je bascule dans l'exploitation, je donne les conditions pour que le loyer et tout le dispositif se mettent en place, fonctionnent. »* (conférence du Club Ville Aménagement, mars 2016, souligné par l'auteur)

Nexity chercherait à rendre son activité d'opérateur de coworking profitable en diminuant les coûts sur les autres maillons de la chaîne de valeur[223]. Plutôt que de chercher à louer sur le marché privé, Blue Office peut réaliser une forme de « péréquation » avec les autres filiales. Il y a une évolution du modèle économique, qui reste cependant dans la continuité d'une intégration vers l'aval de la chaîne de valeur.

---

[221] On peut cependant noter que contrairement aux « grandes entreprises diversifiées de réseaux urbains » décrites par Dominique Lorrain comme intervenant dans plusieurs secteurs (transports, immobilier, réseaux urbains…) de façon internationale, Nexity se limite au secteur de l'immobilier. L'entreprise est d'ailleurs issue de l'externalisation dans les années 2000 des activités de promotion immobilière de la Générale des Eaux (devenu aujourd'hui Veolia) et de son rachat par deux de ses anciens dirigeants qui ont spécialisé l'entreprise dans la promotion de logements (Pollard 2007).

[222] J'utilise ici le terme d' « exploitant » employé par le directeur de Villes & Projets dans un sens plus général de gestion d'un espace dans lequel est proposé un service. Il s'agit bien dans le cas du coworking de la fonction de l' « opérateur de coworking. »

[223] La question de savoir quelle filiale pourrait acheter le bien contenant le Blue Office est encore en suspens. Nexity a déjà créé des filiales *ad hoc* sur la ZAC des Docks de Saint-Ouen pour rester propriétaire de certains biens (Nexity Real Estate Investment Management), même si ceci reste en général une solution de court terme.

Le groupe Nexity peut ainsi toucher directement l'utilisateur final des espaces, en créant un nouveau maillon dans l'accès à des espaces de travail.

Figure 56 : Nouveau modèle intégré de la chaîne de valeur sur la création d'un Blue Office (source : auteur)

4.1.3. Le Blue Office de Saint-Ouen, une stratégie plus intégrée

Les projets de Blue Office prévus en 2017 se situent tous les deux sur des terrains aménagés par Nexity, dans des bâtiments qu'il construit. Le premier se situe à Ermont-Eaubonne dans la ZAC de la Gare, dont Nexity est l'aménageur. Le deuxième cas sur lequel se focalisera l'analyse se situe dans la ZAC des Docks de Saint-Ouen, aménagée par la SEQUANO (société d'économie mixte du département de Seine-Saint-Denis), sur l'emprise foncière achetée par Villes & Projets en 2004 à Alstom. Sur ces terrains, Nexity mène une opération de 337 850 m^2 au sein d'un quartier de 18 hectares, le secteur Dhalenne, qui comprendra 48% de logements et 39% de bureaux (Guironnet, Attuyer et Halbert 2016).

Un des objectifs poursuivis dans les politiques de développement économique de Plaine Commune était de tenter de limiter les décalages entre actifs résidents et actifs travaillant sur le territoire, qui s'est accrue avec la construction de bureaux depuis la fin des années 1990 (Lebeau 2014). L'intercommunalité a mis en place des clauses d'insertion sur les chantiers des opérations d'aménagement ainsi qu'avec les grandes entreprises qui ont leurs sièges sociaux à la Plaine Saint-Denis, afin qu'elles s'engagent à embaucher des habitants du territoire. Le nombre d'embauches reste cependant faible, du fait d'une inadéquation entre les qualifications des habitants et les activités des entreprises qui occupent les bureaux. L'opération des Docks de Saint-Ouen prévoyait initialement de maintenir des activités ne relevant pas du secteur tertiaire, afin de fournir des emplois susceptibles de correspondre aux qualifications de la population historiquement ouvrière de cette banlieue rouge. Cette stratégie prévoyait la création de

locaux d'activité dédiés à l'artisanat[224], qui permettraient d'assurer une forme de mixité fonctionnelle. Elle prenait la forme de « socles » d'activités en rez-de-chaussée dans la programmation de la ZAC des Docks, qui ont été abandonnés (Guironnet 2017) pour des raisons principalement économiques. Pour un promoteur comme Nexity, une mixité fonctionnelle « verticale »[225] entre bureaux/activités ou logements/activités est compliquée à mettre en place. Cela nécessite de créer un régime de copropriété dans le bâtiment, où les différentes fonctions sont achetées par des propriétaires différents (qui n'en sont pas toujours les utilisateurs). De plus, la rentabilité de petites surfaces d'activité est faible:

> *« Mais loger des TPE c'est toujours un problème. […] Un bâtiment d'activités je suis pas sûr qu'en dessous de 5000 m²… c'est pas rentable. […] Les seuls exemples que j'ai vu c'est des gens qui étaient historiquement implantés quelque part, des promoteurs qui avaient mis la main sur un terrain et qui construisaient tous les un ou deux ans un bâtiment d'activité supplémentaire, qui avaient un business d'écoulement de locaux comme ça. »* (entretien B02, Nexity immobilier d'entreprise)

Faire quelques centaines ou même un millier de m² de locaux d'activités en rez-de-chaussée n'est donc pas du tout dans les pratiques des promoteurs qui interviennent dans des grands projets urbains comme la ZAC des Docks. Les prix locatifs pour des locaux d'activité neufs sont de 95 à 130 €/m²/an sur Plaine Commune (Saint-Ouen constituant la fourchette haute), tandis que des bureaux neufs à Saint-Ouen atteignent 300 à 360 €/m²/an (Développement Economique Plaine Commune 2015), ce qui n'encourage pas non plus une telle mixité.

Une des solutions envisagées pour diversifier l'occupation des rez-de-chaussée dans un immeuble de logements a été d'implanter un espace Blue Office sur les trois premiers niveaux, sur un site qui avait été repéré par la filiale comme ayant un potentiel suffisant, du fait de sa proximité à un futur quartier de bureaux, et son caractère mixte. Pour le responsable du secteur Dhalenne à la SEQUANO, le projet avait plusieurs avantages :

[224] On retrouve cette préoccupation sur plusieurs quartiers du territoire de Plaine Commune, en particulier les projets autour de la future gare Pleyel du Grand Paris (étude pré-opérationnelle réalisée par l'agence d'urbanisme AUC et la SEM PCD en 2013). Outre une centralité tertiaire autour de la gare, des interventions plus ponctuelles dans le bâti ancien entre Saint-Ouen et Saint-Denis doivent permettre l'implantation de « locaux pour activités créatives » encore mal définis, mais dont une partie cibleraient des artisans d'art.

[225] Dans le même immeuble avec une superposition des fonctions.

« Ils sont vraiment arrivés avec cette idée, qui permettait de diversifier un peu l'occupation des rez-de-chaussée, parce que le commerce c'est bien mais on peut pas en mettre vraiment sur toutes les façades, parce qu'on n'a pas le potentiel commercial. Du logement en rez-de-chaussée dans la ville dense c'est pas forcément hyper souhaitable, donc c'était un autre type de programme qui s'intégrait bien dans le projet, qui proposait une offre un peu différente, et donc qui a été validée sans trop de problèmes. » (entretien B10, SEQUANO, soulignage personnel)

Le responsable du secteur Dhalenne ne n'estimait pas suffisamment compétent pour donner son avis sur le Blue Office, qu'il considère comme un *« programme novateur »*. Le promoteur Nexity (filiale logement) cherchait de son côté à trouver un usage pour les rez-de-chaussée, qui ont tendance à devenir des parties communes peu valorisables. L'implantation de commerces constitue en effet un sujet important de politiques publiques pour les villes moyennes (Fijalkow, Martin et Calvignac 2017) ou les grandes villes en déclin, dans lesquelles la vacance commerciale peut marquer durablement les paysages urbains (Olivier 2016). C'est un enjeu à la fois pour les aménageurs (qui fait l'objet de groupes d'études et de séminaires réguliers au sein de la SCET) et pour les municipalités, qui cherchent à « revitaliser » certains quartiers (Atelier Parisien d'Urbanisme 2013).

Dans la ZAC des Docks, l'enjeu n'est pas tant une revitalisation d'un quartier (qui n'existe pas encore) qu'une augmentation trop lente du nombre d'habitants et de salariés. Les rez-de-chaussée commerciaux sont donc difficiles à vendre dans les opérations nouvelles de grande envergure, et les prix de sortie de ces surfaces peuvent conduire à une mono-fonctionnalité qui ne bénéficie pas aux habitants du quartier[226]. Les flux de piétons ne sont pas suffisants au moment de la livraison des premiers bâtiments, ce qui rend difficile l'installation de commerçants. Le risque accru de vacance initiale signifie que les investisseurs spécialisés seront plus prudents avant

[226] A la ZAC Landy-Pleyel à Saint-Denis, le quartier a longtemps souffert d'un déficit de commerces alimentaires. Aujourd'hui encore, la majorité des commerces sont des restaurants ou snacks haut de gamme ciblant les salariés des bureaux, et seul un supermarché sert réellement les habitants d'un quartier qui se voulait mixte. A la ZAC Nozal-Front Populaire entre Saint-Denis et Aubervilliers, la plupart des commerces de proximité (pharmacie, supermaché) n'ont ouvert que deux à trois ans après l'installation des habitants, qui attendent encore une boulangerie.

d'acheter les surfaces commerciales disponibles dans les rez-de-chaussée. Le choix d'implanter un Blue Office dans les premiers étages d'un immeuble de logements permet donc de répondre à un problème que rencontre la filiale logement de Nexity, en fournissant une voie de sortie au projet. L'objectif initial d'animation du quartier mis en avant par certains gestionnaires d'espaces de coworking est cependant limité du point de vue de l'aménageur, qui considère que le Blue Office est proche d'un programme tertiaire classique : *« C'est ouvert aux horaires de journée classiques, ça génère pas particulièrement de nuisances. […] C'est pas très différent d'un autre programme de bureau. »* (entretien B10)

Il demeure également une incertitude quant au portage du bien immobilier, pour lequel le responsable du secteur Dhalenne adopte une position assez passive, du fait qu'il s'agit de terrains appartenant depuis le début de l'opération à Nexity :

> *« Par rapport au marché du coworking c'est eux qu'ont jugé qu'ils pouvaient le mettre en œuvre, enfin que ça marcherait. Si demain ça marche pas, après tout c'est leur surface, c'est à eux de la vendre, et pis ça sera de l'activité, ou ça mutera en bureau classique, j'en sais rien. »* (entretien B10)

Le choix semblait assumé de la part du président de Villes & Projets de chercher à maîtriser la chaîne de valeur en étant *« investisseur, promoteur, exploitant »* des biens qui accueillent les Blue Office, mais on peut également y voir pour Nexity une façon de retourner une situation mal engagée à son avantage. En trouvant un usage pour ses rez-de-chaussée, le bâtiment peut être divisé entre les logements (vendus à des propriétaires privés ou des bailleurs sociaux) et le Blue Office, qui restera vraisemblablement propriété d'une filiale de Nexity, en l'absence d'investisseur spécialisé. On peut voir dans le cas de Saint-Ouen une évolution du positionnement de Blue Office, qui est ici intervenue dans le cadre d'un grand projet urbain en cours d'aménagement. La fonction d'opérateur de coworking est dépendante de la fonction de promotion, et le projet vient surtout en soutien des autres filiales de Nexity qui interviennent sur le territoire.

4.2.Bouygues Immobilier, l'invention d'un nouveau service

Le promoteur Bouygues Immobilier a réalisé un chiffre d'affaires de 2,6 milliards d'euros en 2016, dont 2,1 milliards dans le logement et 468 millions dans l'immobilier d'entreprise. Il a créé en 2015 une filiale dédiée au coworking et aux bureaux flexibles : Nextdoor. Le modèle se base sur la location d'un bâtiment entier provenant en général du marché de l'immobilier d'entreprise de seconde main.

4.2.1. La naissance d'une relation de service

Le projet est né d'un travail mené avec la direction de la Recherche & Développement de Bouygues Immobilier en partenariat avec BNP Paribas Immobilier. Ils ont vu une opportunité à travers le coworking de créer une forme de centre d'affaires « nouvelle génération ». Le modèle du centre d'affaires tel qu'il était développé par les entreprises dominantes du secteur (Regus, Servcorp ou Multiburo en France) était considéré par un des responsables comme *« un peu 'has been' [daté] »*, tandis que le coworking leur semblait offrir *« la dimension communautaire en plus* » (entretien B03', directeur commercial Nextdoor). Les réflexions amorcées se concrétisent au moment de l'annonce en 2013 de Nexity de créer des centres Blue Office, qui stimule l'esprit de compétition chez certains cadres responsables du projet, et facilite son avancement auprès de la direction. La filiale Nextdoor a alors été montée en interne par deux employés de Bouygues Immobilier, dont le vice-président à l'immobilier commercial, qui bénéficie d'une forte influence dans le Comité Exécutif de Bouygues Immobilier. La position de « challenger » occupée par Bouygues Immobilier semble ici avoir été déterminante, dans la mesure où il est apparu nécessaire à l'entreprise de coller au plus près du leader de la promotion immobilière, afin de ne pas se laisser distancer sur des produits considérés comme innovants. Ce mimétisme dans les produits développés rappelle certaines stratégies analysées par Pierre Bourdieu dans le marché du logement individuel, où l'observation constante entre entreprises concurrentes et le transfert de certains de leurs salariés amène le développement de modèles semblables comme la maison Grand Volume de Bouygues ou la maison Spacio de Phénix dans les années 1980 (Bourdieu 2000). La grande proximité entre Bouygues Immobilier et Nexity dans leur positionnement stratégique et la part de marché qu'ils occupent ont pu encourager

un développement parallèle de produits face aux nouveaux usages perçus dans l'organisation du travail.

Une filiale spécifique est créée par Bouygues Immobilier en recrutant certains salariés ayant travaillé sur des projets d'incubateurs chez BNP Paribas Immobilier, mais les responsables en charge du projet restent des salariés de Bouygues Immobilier qui bénéficient d'une expérience de plus de 10 ans au sein de l'entreprise. Le projet prend forme progressivement avec l'ouverture du premier espace en 2015 à Issy-les-Moulineaux, et l'équipe atteint 15 personnes fin 2016. Des abonnements sont proposés à partir de 250€ HT/mois pour l'espace de coworking[227], et les petites équipes peuvent louer des bureaux fermés. Certains services annexes ont été externalisés à des entreprises extérieures : le nettoyage des locaux et la vente de café à l'entrée, qui est réalisée par la même enseigne présente dans chaque espace. Nextdoor a préféré garder les activités qu'elle considère comme ayant une plus forte valeur ajoutée : le travail d'animation de la vie communautaire tel qu'il est fait dans les espaces de coworking, ainsi que le marketing et la gestion des contrats clients, qui nécessitent un travail commercial afin d'assurer le remplissage et donc la rentabilité de l'activité. Un changement de prisme a été nécessaire pour ces professionnels de l'immobilier : ils expliquent avoir compris qu'ils devaient penser l'espace davantage comme un commerce que comme un immeuble à construire, en étant *« au contact du client, dans la gestion quotidienne »* (entretien B03'). L'idée d'un service plus personnalisé s'est formalisée au fur et à mesure du projet, et surtout avec l'ouverture des premiers espaces:

> *« Les gens ne viennent plus au bureau pour trouver des outils, ils viennent pour autre chose. C'est ce quelque chose qu'il faut qu'on arrive à leur donner. […] Le jour où on s'est rendus compte : 'c'est pas que un produit immobilier !', ça a fait tilt. »* (entretien B03')

Ceci constitue un changement de paradigme dans la façon de concevoir les projets pour les employés de Bouygues Immobilier. Si l'équipe Nextdoor est pour l'instant petite, sa création augure néanmoins de changements dans la profession, afin de mieux comprendre ce nouveau service urbain qu'ils entendent fournir. Cet *« autre chose »*

[227] Il a également été possible dans un second temps de bénéficier d'un accès à la journée moins avantageux de 25€ HT/jour, proche du tarif journalier des espaces parisiens ou de Blue Office.

constitue en effet à la fois une forme de savoir tacite, qui passe par une organisation de la vie commune des travailleurs selon certaines normes propices à la collaboration, mais aussi une forme nouvelle liée à la relation de service qui se crée entre le client et le producteur du service. Ce rapport a déjà été beaucoup étudié dans les travaux autour des services marchands (Bandt et Gadrey 1998), concernant des secteurs comme le conseil aux entreprises, le tourisme, et un ensemble de services à la personne issus du secteur public. Il constitue quelque chose de relativement nouveau dans le cas de l'immobilier de bureau. Le statut de locataire y reste prédominant, et n'induit pas forcément une relation de service poussée[228]. La relation de service permet un ajustement de l'offre à la demande, et les coworkers coproduisent ici le service à travers leurs interactions, changeant la nature-même du service. Ceci a d'ailleurs amené un rapprochement avec le « Service Utilisateurs » de Bouygues Immobilier, qui gère la relation avec les entreprises clientes de l'activité de promotion, et a donc davantage l'habitude de travailler directement avec des clients comme interlocuteurs. Une activité annexe de conseil aux entreprises a d'ailleurs été créée par Nextdoor en partenariat avec ce service en 2016, intitulée Nextdoor Business Solutions. Si Nextdoor vise surtout des indépendants ou des petites entreprises, Nextdoor Business Solutions s'intéresse aux grandes entreprises souhaitant mener une réorganisation des espaces de leur siège. Le service s'insère donc dans un marché du conseil en aménagement immobilier à fort potentiel[229] au vu de la multitude de projets de bureaux plus flexibles créés dans les dernières années (BETC, Société Générale, Renault, Engie…) dont certains adoptent le principe de places non attribuées.

[228] Le secteur de l'immobilier d'entreprise a déjà connu une première transformation à partir des années 1990 (Nappi-Choulet 2013), avec une externalisation de l'immobilier de bureau pour la plupart des grandes entreprises en Ile-de-France et pour certaines administrations françaises, qui sont passées de propriétaires à locataires de leurs locaux.

[229] Thierry Pillon (2016) rappelle que l'attrait des nouvelles technologies a été un instrument promotionnel de premier ordre pour les sociétés de conseils et d'études, les fabricants de matériels et les cabinets d'architectes spécialisés dans les immeubles de bureau. La notion d' « immeuble intelligent » (Huet 1990) émerge dès les années 1990 et fournit de nouveaux arguments de vente aux promoteurs d'un marché de l'immobilier tertiaire fortement concurrentiel.

Figure 57: Le bâtiment du Nextdoor Issy (à gauche), situé à proximité des bureaux des groupes de médias à Issy-les-Moulineaux (à droite), au sud-ouest de Paris (source : auteur). La publicité Nextdoor ne propose pas seulement des espaces de travail, mais surtout « une nouvelle façon de travailler »

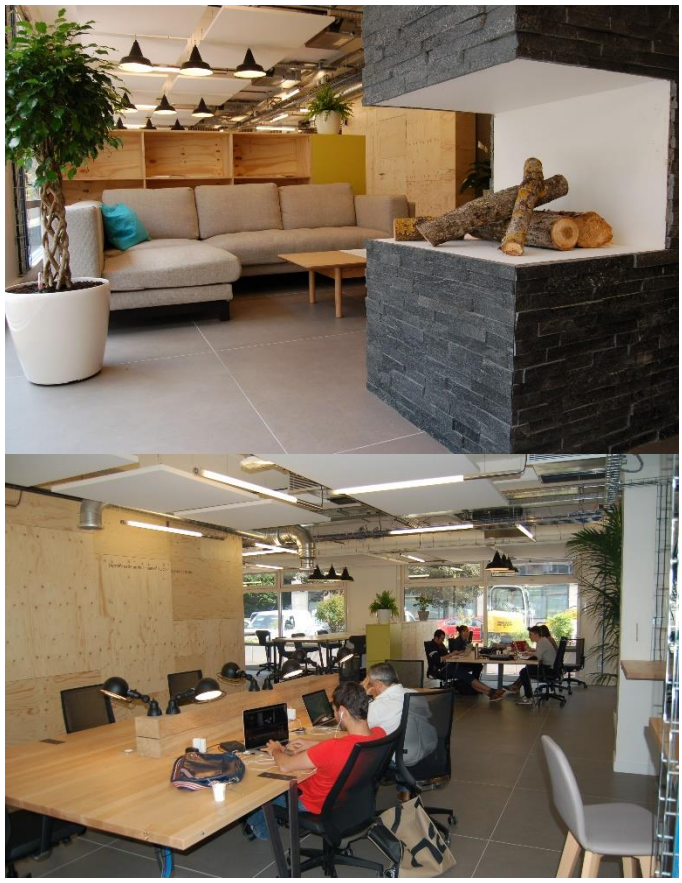


Figure 58 : Le rez-de-chaussée de l'espace Nextdoor, dédié au coworking ; celui-ci est doté d'un espace de concentration (à gauche), d'un coin bibliothèque avec sa fausse cheminée et ses plantes vertes (à droite), et sur la majeure partie d'une salle de travail en « open space » (source : auteur)

4.2.2. Un service immobilier ciblant les petites entreprises

Nextdoor gère quatre sites à la fin de l'année 2016, dont deux à Issy-les-Moulineaux, un à La Défense, et un à Gare de Lyon, soit un équivalent de 960 places en bureaux fermés et 160 places en espace ouvert de type coworking. Nextdoor communique beaucoup sur l'excellent remplissage de ses espaces, qui sont pleins quelques mois après leur ouverture[230]. Mais leur modèle économique ne se base pas seulement sur des travailleurs indépendants qui rempliraient un à un les centaines de places d'un espace de coworking géant. Les ouvertures de nouveaux espaces sont en général sécurisées par l'engagement qu'ils obtiennent d'entreprises à occuper au moins la moitié des espaces en bureaux fermés. Nextdoor vise donc un public plus large que celui du coworking traditionnel, dans lequel on compte des PME ayant besoin de bureaux fermés, des succursales d'entreprises étrangères ou basées en province, ainsi que des grandes entreprises basées à Paris ayant besoin d'un complément de locaux flexibles pour leurs salariés[231].

Il s'agit majoritairement de petites entreprises qui avaient des difficultés à trouver des petites surfaces de bureau à Paris, ou qui étaient logées dans des conditions précaires (sous-location à court terme, locaux commerciaux ou appartements inadaptés…). Ces entreprises souhaitent limiter l'investissement financier et temporel consacré à leurs bureaux, afin de se concentrer pleinement sur leur activité, tout en ayant à des équipements modernes : *« Ils veulent du plug & play »* (entretien B03'). Pour ces petites entreprises, les fonctions de « Services Généraux » étaient exercées par des salariés dont ce n'était pas le métier initial, et qui avaient des responsabilités plus essentielles pour l'entreprise (ressources humaines, direction financière…). Elles ont pu être externalisées à travers l'accès à un espace Nextdoor, qui inclut dans son offre un ensemble de services utiles aux entreprises. Parmi les personnes nouvellement recrutées par la filiale Nextdoor pour gérer les centres, on compte plusieurs « transfuges » qui étaient responsables opérationnels de centres d'affaires comme Regus, et qui vont

[230] « Nextdoor affiche un taux d'occupation de 95 % sur l'ensemble du réseau », *Business Immo*, le 11 mai 2017. http://www.businessimmo.com/contents/83302/nextdoor-affiche-un-taux-d-occupation-de-95-sur-l-ensemble-du-reseau, consulté le 11 mai 2017.

[231] Le risque sur l'ouverture du premier espace à Issy-les-Moulineaux était limité par le fait que trois étages ont été immédiatement loués au journal gratuit Metronews, qui traversait alors une restructuration. Metronews est une filiale du groupe TF1, dont le principal actionnaire est le groupe Bouygues.

exercer une fonction similaire au sein de Nextdoor. D'autres sont de jeunes diplômés d'écoles de commerce, et ont davantage un profil marketing.

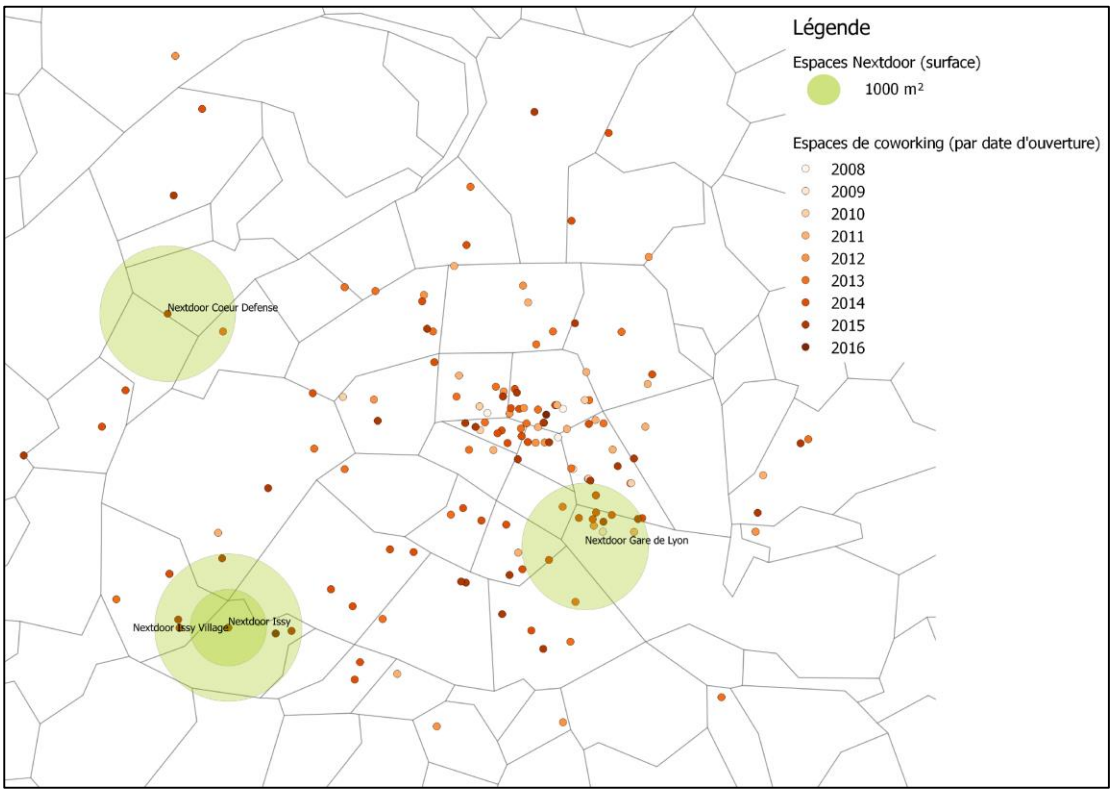


Figure 59 : Carte des espaces Nextdoor (la taille des cercles est proportionnelle à leur surface totale). Ces espaces sont plutôt positionnés dans des quartiers d'affaires où il existait relativement peu d'espaces de coworking jusqu'en 2016 (source : auteur, réalisé sur QGIS).

4.2.3. Une revalorisation des biens immobiliers

Les espaces sont localisés dans des bâtiments de bureaux dont les propriétaires sont des foncières spécialisées dans l'immobilier tertiaire. Si certains espaces ont été récemment réhabilités, d'autres espaces plus vieux ont nécessité des travaux conséquents, incluant une remise aux normes complète des bâtiments dont les capacités thermiques étaient obsolètes. La capacité à engager des travaux nécessitant un investissement lourd joue évidemment un rôle dans les négociations qui sont conduites. Les travaux effectués font augmenter la valeur du bien pour le propriétaire, ce qui peut sembler paradoxal pour Nextdoor, qui n'est que locataire. Mais l'entreprise peut alors négocier des loyers plus bas avec son propriétaire, car l'amélioration du bâti se fera au bénéfice futur de ce dernier s'il décide de vendre l'immeuble ultérieurement. L'investissement effectué inscrit a priori l'installation de Nextdoor dans une perspective de location longue durée (minimum de neuf ans).

L'usage d'un bien immobilier pour du coworking permet au bâtiment d'être considéré comme « multi-occupants » par son propriétaire. Le fait d'avoir une multitude de locataires n'est en général pas favorisé par les propriétaires d'immobilier tertiaire, car il engendre des coûts de gestion plus importants, et un risque de vacance. Ils privilégient donc traditionnellement un locataire unique, capable de s'engager sur des baux longs (Halbert et Guironnet 2017). Le désavantage de ce choix est qu'il y a un risque accru qui repose sur le comportement de la seule grande entreprise locataire, pour des bâtiments qui dépassent en général 5 000 m^2. En cas de défaillance de celle-ci (réduction importante d'effectifs, délocalisation…), le propriétaire peut se retrouver avec une grande surface vacante qui sera d'autant plus difficile à relouer qu'elle a été occupée longtemps[232]. Il y a alors un avantage pour le propriétaire à ce que le bail ne soit pas dépendant d'un utilisateur unique, qui pourrait choisir de partir à la date d'échéance de celui-ci.

Nextdoor permet au propriétaire d'avoir une multitude d'utilisateurs du bâtiment (à travers des contrats de prestation de service), tout en restant le locataire unique de l'espace dans son ensemble. Pour le propriétaire, cela constitue une forme de garantie d'avoir en face de soi une entreprise perçue comme « solide » financièrement du fait de son appartenance à un grand groupe immobilier. Nextdoor met en avant le fait qu'il n'utilise pas le bâtiment pour son propre usage mais agit comme un prestataire de service. L'opérateur renouvelle constamment sa clientèle et peut argumenter auprès de son propriétaire que le remplissage se prolongera au-delà de la durée du bail de location. En effet, le départ d'une seule d'entreprise de l'espace est peu impactant pour Nextdoor (celle-ci occupait une petite surface), et si le travail commercial réalisé fonctionne elle pourra être rapidement remplacée. Le propriétaire a donc moins à se soucier de la possibilité que son bâtiment puisse se vider soudainement[233].

Le directeur du marketing de Nextdoor explique avoir fait expertiser le bien immobilier où est installé leur premier espace situé à Issy-les-Moulineaux. Il a été estimé qu'en un

[232] La succession des normes environnementales sur les bâtiments tertiaires (suite au Grenelle I et II) a favorisé une accélération de l'obsolescence légale de l'immobilier (Boisnier 2014 ; Attuyer, Guironnet et Halbert 2012).
[233] Sauf évidemment si l'entreprise Nextdoor rencontrait des difficultés… Mais l'image de marque de Bouygues Immobilier leur assure une certaine confiance de la part des propriétaires.

an d'occupation, le bâtiment avait pris 20 à 30% en valeur à la revente. La valeur d'un bien immobilier tertiaire dépend en effet du locataire, dans la mesure où ce bien ne constitue une source de revenus pour son propriétaire que s'il est effectivement occupé[234]. La contractualisation de Nextdoor sur un bail long, conjuguée à la multitude d'utilisateurs qui stabilise l'occupation du bâtiment, aurait donc permis d'augmenter la valeur du bien. Cette augmentation de valeur a pu bénéficier du travail d'aménagement qui agit sur les caractéristiques physiques du bien (se rapprochant de la stratégie immobilière expliquée dans le chapitre 4). Elle s'appuie également sur une nouvelle image du bâtiment liée à son occupation avec des espaces de coworking (qui se rapproche de la stratégie d'action sur la valeur symbolique).

4.2.4. La place de Nextdoor dans la chaîne de valeur

L'activité de coworking de Nextdoor est relativement autonome de celle de la maison-mère. La direction de Bouygues Immobilier était initialement sceptique par rapport au coworking, et le voyait surtout comme une menace pour leur cœur de métier, à savoir la construction d'immeubles de bureau et de logement. Le directeur commercial de Nextdoor explique avoir réussi à convaincre leur direction, en expliquant qu'il pouvait y avoir deux marchés différents qui ne se superposaient que partiellement. La complémentarité des activités pouvait donc amener une source de revenus nouvelle à l'entreprise[235].

S'il n'est pas exclu que Nextdoor puisse à terme travailler avec Bouygues Immobilier ou avec Urban Era (filiale dédiée à l'aménagement de grands projets urbains) sur des projets d'aménagement, ceci ne constitue pas la priorité pour les responsables de la filiale Nextdoor, qui bénéficient à ce sujet d'une certaine liberté dans l'élaboration de leur stratégie. Les échelles de temps très différentes entre la construction (3-4 ans) et l'ouverture d'espaces en tant que locataire (1 an entre le choix d'un site et l'ouverture

[234] Ce type de raisonnement provient de l'utilisation dans la gestion des biens immobiliers de méthodes financières, qui se sont surtout développées depuis les années 1990 (Nappi-Choulet 2013). Les immeubles tertiaires ne sont plus évalués par comparaison avec des biens similaires, mais en termes de retour sur investissement, à travers les revenus locatifs générés (Guironnet 2017).

[235] Une étude faisant un parallèle avec les plateformes de voitures avec chauffeur a été citée : réalisée par la société Uber, elle aurait montré que leur service n'avait pas uniquement remplacé l'offre de taxis disponible à New York en créant une concurrence nouvelle, mais avait également élargi le marché en faisant apparaître une nouvelle demande via un service connecté à Internet et meilleur marché. Je n'ai cependant pas réussi à y avoir accès.

de l'espace) pose également des problèmes de coordination, qui excluent a priori une dépendance de l'activité de coworking par rapport aux filiales de promotion.

Nextdoor peut tout de même servir d'argument commercial sur des projets d'aménagement :

> *« Quand la collectivité a un besoin ou l'envie d'y coller un tiers-lieu, on y répond. Les collectivités commencent à nous connaître et elles sont plutôt très très réceptives.»* (entretien B03')

Cette activité reste marginale, mais la montée en puissance de dispositifs d'appels à projets comme « Réinventer Paris » a renforcé la nécessité pour les promoteurs immobiliers de travailler avec les futurs utilisateurs et exploitants des espaces. La filiale Nextdoor a participé à la programmation de plusieurs projets menés par Bouygues Immobilier, en particulier sur « Réinventer la Métropole du Grand Paris », où Bouygues Immobilier est parmi les groupements finalistes sur 10 des 57 sites.

Sur les opérations d'aménagement en cours, la montée en puissance de l'imaginaire du coworking se fait également sentir sur les projets immobiliers. Des propositions ont été faites par Bouygues Immobilier sur un immeuble de bureau de 55 000 m^2 de la ZAC Landy Pleyel à Saint-Denis. La programmation reste principalement du tertiaire classique dans ce quartier d'affaires, mais une programmation de 5 000 m^2 de *« commerces et d'activités créatives et culturelles »*[236] est envisagée au rez-de-chaussée. Quand on regarde dans le détail, cette programmation comprend en fait une partie assez classique, avec un restaurant inter-entreprises et une salle de fitness ouverte au public sur 3 000 m^2, tandis qu'un espace de coworking et un atelier de fabrication occuperont les 2 000 m^2 restants. Dans la négociation avec la SEM Plaine Commune Développement, l'existence de la filiale Nextdoor et sa participation à plusieurs projets ont été utilisées comme arguments de la capacité de Bouygues Immobilier à proposer un projet original, en coordination avec ses autres filiales. On retrouve donc ici un modèle ensemblier qui pourrait se rapprocher de la stratégie adoptée par Nexity.

[236] Document interne SEM PCD, Note de programmation lot ZC5 (2017)

4.3. Icade, une tentative de diversification de la clientèle

Icade est une société d'investissement immobilier qui possède un patrimoine tertiaire d'une valeur de 7,6 milliards d'euros. Elle fait également de la promotion immobilière et a réalisé un chiffre d'affaires de 1 milliard d'euros en 2016, avec une spécialisation sur l'immobilier tertiaire. Concernant les immeubles de bureau lancés en 2016, Icade est second dans le « palmarès des promoteurs », avec 124 000 m² prévus sur des nouveaux projets[237].

Icade a lancé une stratégie de valorisation de son parc en cherchant à toucher une nouvelle clientèle proche de celle que l'on trouve dans les espaces de coworking, en particulier des *startups* et petites entreprises. Cette offre a été appelée « Immobilier tertiaire 3.0 », avec un nom choisi pour évoquer les innovations issues de l'économie numérique et du développement de logiciels. Elle comprend trois éléments principaux :

- l'ouverture de « Maisons des Startups » dans des bâtiments tertiaires de leur parc : un premier bâtiment de 1 000 m² a été inauguré en novembre 2015 à Saint-Denis, sur l'emprise des anciens Magasins Généraux de Paris (Parc des Portes de Paris) ; une deuxième est en préparation dans le sud de l'agglomération parisienne, au sein du Parc de Rungis.
- L'ouverture d'hôtels d'entreprise « Work'up », devant permettre à des entreprises de créer des contrats sur mesure en fonction du niveau de flexibilité souhaité ; ils visent des sociétés ayant besoin de surfaces plus grandes, mais aussi de services partagés.
- L'ouverture de « Smartdesks » qui constituent des espaces de coworking réservés aux salariés des entreprises locataires dans le parc tertiaire Icade, et proposés à titre gratuit.

Cette stratégie comporte en fait deux objectifs assez distincts : d'une part la création d'un « parcours résidentiel » pour les entreprises à travers les deux premiers éléments, et d'autre part une modernisation de l'image du groupe *via* la mise en place de nouveaux services innovants.

[237] Le palmarès compte les projets au moment de leur détection, c'est-à-dire au moment où ils sont annoncés publiquement et intégrés dans une base de données commune aux promoteurs. Ces projets ne sont donc ni en chantier, ni livrés.

4.3.1. Un parcours résidentiel s'ouvrant à de nouvelles entreprises

Le lancement de la Maison des Startups de Saint-Denis a été une première occasion de marquer la diversification des entreprises accueillies, comme l'explique le directeur général d'Icade :

> *« C'est une brique importante, cette Maison des Startups, dans la nouvelle offre immobilière que Icade souhaite développer pour répondre aux nouveaux besoins, aux nouvelles attentes de ses clients et nous ouvrir à de nouveaux profils de locataires. »*[238]

Dédiée aux « *startups* de l'immobilier », elle inclut des petites entreprises qui proposent des services vus comme innovants pour l'immobilier : une entreprise proposant aux acheteurs un modèle de calcul de leurs dépenses en énergie, ou une autre développant une application facilitant la mise en relation des acheteurs et vendeurs de logements. Elle permet à Icade en tant que propriétaire de louer un de ses immeubles, mais aussi à Icade en tant que promoteur immobilier de rester ouvert aux innovations qui peuvent émerger. Icade se situe dans la logique des incubateurs privés qui ont été créés à Paris par de nombreuses entreprises du numérique et des grandes entreprises industrielles[239]. Les incubateurs privés permettent aux grandes entreprises de *« détecter les bons projets* » (Chabaud, Ehlinger et Perret 2003), de trouver des projets entrepreneuriaux en vue de les racheter afin d'exploiter leurs innovations, ou au contraire d'écraser la concurrence d'une petite entreprise qui pourrait se révéler disruptive pour le marché.

L'offre que souhaite développer Icade consiste à avoir une plus grande flexibilité sur la taille des espaces loués (avec différents types de contrats de prestation de service et de baux commerciaux), mais aussi sur le secteur d'activités, afin de s'ouvrir aux *startups* numériques notamment, comme l'expérience French Tech évoquée dans le chapitre 5 a pu le montrer. Ceci doit permettre de créer une forme de parcours résidentiel des entreprises, afin de les fidéliser et leur permettre de grandir à l'intérieur du parc, étant donné que les *startups* en forte croissance ont traditionnellement tendance à choisir des bureaux dans des locaux plus flexibles que ceux d'un parc d'affaires (espaces de coworking, incubateurs…). Dans le cas de la Maison des Startups, celle-ci offre un

[238] Discours prononcé le 4 novembre 2015 lors de l'inauguration de la Maison des Startups.
[239] Microsoft a créé le « Spark » en 2013, Orange la « Villa Bonne Nouvelle » en 2014, Renault a ouvert un « Open Innovation Lab » en 2017.

hébergement souple des entreprises, mais continue à proposer des bureaux cloisonnés aux entreprises, au tarif de 180 € HT/m^2/an, sur un modèle proche de la location de bureau traditionnelle. La flexibilité réside surtout dans la possibilité de faire usage de baux dérogatoires pour des contrats de courte durée pouvant aller jusqu'à trois ans.

Icade cherche également à expérimenter en créant des lieux de fabrication. Le projet du « *Smart Maker* » a commencé avec l'idée d'implanter un « Cube 2 » en partenariat avec l'opérateur du « Cube », équipement culturel à Issy-les-Moulineaux[240]. D'abord envisagé dans le cadre de French Tech comme bâtiment-totem potentiel du projet, il est abandonné avec la non-labellisation de Plaine commune. Il prend une nouvelle direction avec le projet de *« Smart Maker »* qui sera finalement réalisé sur la ZAC Nozal Front Populaire à Saint-Denis. La SEM PCD est l'aménageur de la ZAC mais n'est pas réellement intervenue, dans la mesure où le projet est prévu sur du foncier maîtrisé par Icade. Le permis de construire a été déposé en juin 2017, en vue d'une livraison du projet à la fin de l'année 2019. Le projet compte 5 000 m² d'espaces de type *« Smart Maker »*, ainsi que 3 000 m² pour un hôtel d'entreprises Work'up, qui vise principalement des PME. L'espace Smart Maker prévoit de devenir un pôle numérique, avec des espaces de fabrication (de type *makerspace*), des espaces d'exposition, et une proportion d'espaces de travail plus limitée. On retrouve dans ce projet un ensemble de concepts issus de l'économie collaborative qui sont réappropriés pour créer un bâtiment décrit comme étant *« à la croisée de la créativité numérique, de l'innovation sociale et de l'entreprenariat innovant. »* (Icade 2017). Le Smart Maker doit permettre de concevoir des prototypes, d'expérimenter des produits, en s'ouvrant à la fois aux professionnels et au grand public. Il demeure cependant une incertitude concernant la demande pour ce type d'usages sur le territoire de Plaine Commune, pour un projet dont la taille est importante par rapport à la majorité des *makerspaces* en région parisienne.

4.3.2. Une modernisation de l'image du parc Icade

Le directeur général d'Icade intervenait également lors de la conférence professionnelle Revolution @ Work, organisée par Defacto (gestionnaire du quartier d'affaires de La

[240] Il s'agit d'un équipement culturel dédié aux arts numériques, situé dans les étages supérieurs d'une piscine municipale à Issy-les-Moulineaux. Un petit espace de coworking de 40 m^2 y a été ajouté en 2013.

Défense), pour discuter de l'évolution du monde du travail et de l'immobilier d'entreprise. Il estimait qu'Icade avait un avantage par rapport à ses concurrents dans la prise en compte du « *community management* » :

> « *Je crois qu'on est tous capables d'anticiper les tendances sur le 'desksharing'*[241]*, le coworking, l'environnement 'flex office' et ce genre de choses. Là où je crois qu'il y a une évolution qui est plus dure à manager […], là où je crois que Icade a pris un petit temps d'avance, c'est d'essayer de manager des communautés, la communauté de nos locataires avec des tas de sous-communautés qui cherchent à partager entre eux.* »[242]

Ce type d'événements constitue un moment fort dans la communication des entreprises, en présence de leurs concurrents, mais aussi en présence d'élus ou d'autres acteurs du secteur immobilier qui peuvent être sensibles à ces arguments. La préoccupation d'animation de la communauté des utilisateurs constitue cependant un métier nouveau pour Icade, qui s'inspire des principes de fonctionnement du coworking (comme il l'a été pour Bouygues Immobilier). La capitalisation sur les réseaux créés dans les nouveaux espaces de travail proposés par Icade semble avoir été assimilée par les dirigeants dans leurs discours, mais ce n'est pas l'entreprise elle-même qui gère le *community management* des espaces. Elle a confié cette tâche à Paris & Co (exploitant des incubateurs de la Ville de Paris) pour la Maison des Startups, qui y développe un programme de formations et d'animations collectives.

Le fait d'accueillir des *startups* et de parler de *community management* rentre pour l'instant surtout dans un objectif de modernisation de l'image d'un parc immobilier tertiaire qui reste très classique. L'enjeu pour Icade est de se positionner comme possédant des bureaux flexibles et utilisables par différents types de locataires. Le discours prononcé par le directeur d'Icade à la Maison des Startups rassemble un condensé de mots clés en « franglais », désignant un ensemble de pratiques assez différentes :

[241] Pratique qui consiste à assigner un grand bureau à plusieurs personnes, en général quand celles-ci sont souvent en déplacement.
[242] Interview réalisée par le média en ligne Business Immo le 8 décembre 2016 (soulignage personnel), consultée le 22 janvier 2017, https://www.youtube.com/watch?v=JNy2r5Ac7AY

> *« C'est une offre immobilière qui doit aussi se coupler à une offre de services, 'plug & play' ou 'all inclusive' comme on dit, c'est-à-dire que les nouvelles formes de travail nous obligent et nous conduisent à ne plus simplement proposer des m². Il faut proposer m² et services pour répondre notamment à l'amplification des travaux en mode projet, au nomadisme, au télétravail. »* [243]

On retrouve ici un ensemble d'éléments issus de la rhétorique des opérateurs d'espaces de coworking, entre l'offre de service immobilier « *all inclusive* », le nomadisme, ou le travail en mode projet. Ce choix d'augmenter la flexibilité permettrait de mieux gérer les visions à court terme que portent les petites entreprises, sur lesquelles les contraintes sont différentes. Si l'on regarde la documentation commerciale d'Icade sur ses parcs d'affaires du nord-est parisien, le quartier y est présenté comme mixte dans les acteurs économiques accueillis. La communication mise en place cherche à renouveler l'image d'un parc d'activités en misant sur la culture et les nouvelles pratiques de consommation, au cœur d'un parc d'affaires ouvert aux *startups* (Icade 2015). Les valeurs du coworking, entre nomadisme digital et flexibilité du travail, semblent ici servir, comme la culture, à revaloriser symboliquement le parc d'affaires, plutôt que de chercher à y attirer des nouveaux utilisateurs. La démarche se rapproche de celle engagée par Defacto, qui est à l'origine de l'événement professionnel Revolution @ Work, et cherche à renouveler l'image du quartier pour les entreprises.

Les espaces les plus flexibles proposés par Icade sont les « Smartdesks ». Ils doivent permettre d'y travailler une journée de façon ponctuelle. Ils sont cependant réservés aux entreprises déjà locataires sur le parc Icade, et permettent donc d'optimiser les déplacements des salariés au niveau individuel, en leur offrant un accès à des espaces partagés. Ils n'entrent pas dans une volonté d'accueillir des profils de travailleurs plus diversifiés, mais servent surtout à fidéliser les grands comptes locataires, qui sont la source de revenu principale d'Icade sur ses parcs d'affaires. Plus qu'une communauté d'indépendants ou de *startups* rassemblés dans un espace, c'est la « communauté » de ses locataires grands comptes qu'Icade cherche à faire interagir à travers les Smartdesks. L'enjeu dans le renouvellement d'image d'Icade est donc surtout de

[243] Discours prononcé le 4 novembre 2015

continuer à attirer les grandes entreprises présentes sur le parc, qui sont locataires sur des baux commerciaux longs.

4.4. Une évolution du modèle vers la gestion hôtelière

Les opérateurs comme Next Door ou Blue Office qui développent du coworking à grande échelle voient leur modèle économique évoluer. Ils s'inspirent pour cela de l'activité hôtelière, dans laquelle la valeur d'un bien est calculée différemment. Celle-ci ne se situe plus uniquement dans les caractéristiques physiques ou géographiques du bâtiment, mais aussi dans la capacité de l'opérateur à optimiser son taux d'occupation. Alors qu'un immeuble tertiaire a pour son propriétaire une valeur déterminée par le loyer perçu et son taux de rendement potentiel, les opérateurs de bureaux partagés flexibles envisagent une double valorisation du bien dont ils sont locataires. Elle se situe à fois dans le loyer perçu et dans la valorisation de l'équivalent en tant que fonds de commerce. Un opérateur d'espace explique que l'entreprise américaine Wework a été une des premières à développer ce type de stratégie :

> *« Typiquement, un des gros atouts que vante Wework, quand ils essayent de convaincre un propriétaire de les prendre, c'est de dire que le bien prend de la valeur grâce à eux. Après c'est des exploitants de fonds de commerce, y'a un vrai parallèle. T'as les murs et t'as le fonds. »* (entretien B12)

Un commerce traditionnel a en effet deux composantes dans sa valorisation : d'une part « les murs » - qui correspondent à la propriété du bien immobilier -, et d'autre part le « fonds de commerce ». Ce dernier désigne « *l'ensemble des éléments nécessaires au développement de l'activité commerciale, dont une clientèle autonome et le droit au renouvellement du bail. »* (Vatov 2009). Le fonds de commerce inclut des biens meubles corporels (outillage, marchandises…), et des biens meubles incorporels (la clientèle, le nom ou l'enseigne commerciale…). Pour un immeuble de bureau, les entreprises qui y installent leur activité tertiaire n'y font pas directement de ventes, et ne créent pas en général de valeur en fonds de commerce, à part dans le prestige éventuel associé à un ancien locataire. Mais si l'entreprise locataire est un opérateur proposant des services immobiliers, il se crée une clientèle, soit l'équivalent d'une

« zone de chalandise » de travailleurs qui viennent louer un bureau sur du court ou moyen terme.

Ces opérateurs peuvent créer une valeur supplémentaire (de fonds de commerce) à travers la location de bureau flexible, qui vient s'ajouter à celle du bien et peut constituer une plus-value supplémentaire pour le propriétaire s'il souhaite revendre le bien. L'opérateur peut alors négocier pour s'octroyer une partie de cette plus-value par le biais d'un loyer réduit, qui lui permet de réaliser des marges plus importantes sur l'activité de coworking. Face à ce nouveau modèle, certains opérateurs se spécialisent dans la gestion temporaire de bureaux, car les grands propriétaires préfèrent en général déléguer la gestion des petites surfaces[244].

Etudions le cas de la *startup* Bureaux à Partager. Initialement plateforme de mise en relation des utilisateurs et des propriétaires de surfaces de bureau, elle devient un intermédiaire dans la gestion d'espaces de coworking pour le compte d'investisseurs. Son fondateur, ayant une formation d'école de commerce, a commencé son activité chez Fabernovel. Il est ensuite parti à San Francisco pendant trois ans, où il a géré un espace de coworking alors que le modèle était peu développé en France. Ceci lui a permis de développer une expertise du sujet tout en envisageant de créer une plateforme permettant d'offrir des services mutualisés à d'autres opérateurs d'espaces. Cette entreprise gère actuellement pour une variété de propriétaires[245] treize espaces sur une surface totale de 28 000 m². Ces espaces sont situés principalement dans des bâtiments tertiaires à Paris et dans l'ouest de la première couronne, dans ce qui constitue actuellement le quartier central des affaires étendu de l'ouest parisien. Une part importante de l'activité de Bureaux à Partager s'est donc recentrée sur l'optimisation de la vacance par la gestion d'espaces de coworking.

L'entreprise essaye de ne pas être simplement prestataire de service pour l'animation ou la gestion des contrats des utilisateurs (prestation ayant en général un coût fixe),

[244] Malgré le soutien affiché vis-à-vis de nouvelles pratiques et de nouvelles entreprises utilisatrices, ils continuent à privilégier les locataires de grandes surfaces, dont l'activité est stable et dont les baux sont longs (Halbert et Guironnet 2017).

[245] Elle travaille pour le compte de plusieurs des propriétaires les plus actifs sur le parc de bureau francilien, parmi lesquels on peut citer le groupe d'assurances Groupama, les sociétés foncières Altarea Cogedim, Gecina, et le gestionnaire d'actifs BNP Paribas Real Estate.

mais d'en assurer l'exploitation déléguée afin de bénéficier de marges plus importantes, selon la capacité de l'entreprise à assurer un remplissage rapide de l'espace. En devenant locataire, puis en faisant réaliser en propre les travaux et l'ensemble de la gestion, des économies d'échelle peuvent être dégagées sur l'ensemble des sites gérés, ce qui permet à l'entreprise d'augmenter ses profits. Le dernier espace occupé par l'entreprise est une ancienne école de 7 000 m² dans le 9e arrondissement, sur lequel des travaux importants ont été effectués. L'entreprise exploite aussi des « petits » biens immobiliers (dont la taille est inférieure à 500 m²), mais il s'agit souvent d'une partie d'un immeuble plus grand. Ceci permet à Bureaux à Partager une augmentation progressive de l'occupation, au fur et à mesure que les étages se remplissent d'entreprises utilisatrices, limitant le risque initial. Le modèle économique consiste à travailler sur une durée courte d'un an et demi à trois ans, au cours de laquelle il est nécessaire de rentabiliser les travaux réalisés. La gestion temporaire de biens constitue un nouveau marché en croissance, et s'appuie sur la nécessité qu'ont les propriétaires de rentabiliser et sécuriser leurs nombreux espaces vacants. Elle s'inscrit plus largement dans un ensemble de pratiques d'urbanisme temporaire, qui constituent un nouvel outil d'aménagement des villes (Adisson 2017; Pinard 2016; Ferreri 2015).

Conclusion

Nous avons montré qu'il y avait un changement d'échelle dans les projets des opérateurs ainsi que dans les entreprises impliquées dans le coworking. Ceci permet à certains opérateurs de se différencier et de devenir un intermédiaire immobilier, capables de fournir des services à haute valeur ajoutée. L'adaptation de ces stratégies par le promoteur Brémond s'est faite avec quelques difficultés. Le groupe a d'abord développé une stratégie d'optimisation de l'occupation d'un bien vacant en profitant du rassemblement spontané de travailleurs créatifs. Il a également cherché à monter un projet de promotion de bureaux partagés à La Minoterie mais s'est heurté à des difficultés financières. La stratégie de cibler des entreprises en mobilisant un imaginaire créatif ne se matérialise donc pas toujours par la réussite des projets.

L'analyse des stratégies des promoteurs leaders montre une autre réalité, du fait de leur forte capacité d'investissement ; ceux-ci créent des filiales se positionnant d'emblée sur la création de réseaux d'espaces. Leurs objectifs sont dépendants de stratégies qui dépassent le coworking, et s'intègrent dans la dynamique concurrentielle de la promotion immobilière. Au vu de la variété des acteurs impliqués, le coworking sert aussi pour certains promoteurs d'instrument de modernisation de l'immobilier de bureau. L'imaginaire de la *startup* numérique avec ses pratiques de *« management par le fun »* (Taupin 2017) se situe au cœur de la massification de ce marché. Les pratiques de travail flexible amènent une transformation culturelle des grandes entreprises[246] qui réfléchissent à une adaptation du modèle du nomadisme digital, dans lequel l'espace occupé est optimisé par la mobilité des salariés au sein des locaux.

[246] De nombreux opérateurs de coworking et structures de conseil (Numa, Neo-Nomades, Zevillage, Génie des Lieux…), se spécialisent dans la transformation immobilière et managériale des grands groupes (Engie, Renault, Bouygues) dont le marché est beaucoup plus important que celui du coworking.

Conclusion générale

A travers l'étude d'une typologie singulière d'espace de travail, le coworking, cette thèse a montré l'émergence d'une offre de service nouvelle, coproduite par ses utilisateurs. Les conclusions de l'enquête sont présentées autour des deux objectifs initiaux de cette thèse. Le premier était d'éclaircir les pratiques des individus utilisant les espaces de coworking, en lien avec un travail d'organisation spécifique des gestionnaires des espaces. Le deuxième était d'interroger l'émergence d'un marché du coworking au regard des pratiques des gestionnaires et de leurs rapports avec l'industrie immobilière. Après avoir présenté mes résultats sur ces objectifs, je propose dans une dernière partie des perspectives nouvelles de recherches.

Gérer la collaboration, un travail producteur de valeur

La démarche adoptée a consisté à croiser les méthodes afin d'analyser l'émergence du coworking. L'une des hypothèses initiales était que les espaces de coworking contribueraient à la création de réseaux professionnels pour les coworkers, conformément à certains travaux de géographie économique sur la proximité (Gertler 1995; Storper et Venables 2004). Le travail d'enquête a permis de nuancer cette idée : les réseaux permettant la création d'échanges économiques ne se forment pas d'eux-mêmes, et la proximité seule ne suffit pas. Les gestionnaires mettent en place des dispositifs qui facilitent les interactions entre des individus travaillant les uns à côté des autres. Ils s'appuient en particulier sur les échanges en ligne qui facilitent la participation régulière des coworkers même en cas d'absence physique. L'une des spécificités de nombreux espaces de coworking est l'articulation qu'ils produisent entre échanges en ligne et espace hors ligne.

Un des enjeux du travail des gestionnaires est d'organiser la collaboration autour d'une sociabilité commune afin de favoriser la rencontre de travailleurs solitaires. Il s'agit de résoudre les contradictions entre la vie quotidienne des coworkers et les valeurs prônées par les gestionnaires : flexibilité, liberté, nomadisme… Les évènements organisés dans l'espace contribuent à créer les interactions entre coworkers mais sont également un moyen de mettre en scène la vie de l'espace dans une ritualisation du quotidien « co-

construite » avec les coworkers. Une fois le cadre social établi dans l'espace, l'objectif des gestionnaires est d'encourager les échanges économiques entre acteurs. Pour cela, ils jouent un rôle clé de pivot dans les réseaux et transmettent des informations complexes au sein de l'espace, ce qui peut faciliter la création de projets communs. Ceci rejoint certains résultats des travaux portant sur le coworking (Capdevila 2015; Merkel 2015), tout en y ajoutant une compréhension plus fine du travail quotidien des gestionnaires qui jouent au sein de l'espace une multitude de rôles selon les situations.

L'un des apports de mon analyse se situe dans la distinction de deux critères permettant de classifier les échanges. D'une part, l'inscription des échanges dans une économie marchande ou non-marchande détermine la forme des collaborations. D'autre part, les coworkers ont accès à un ensemble de liens directs (au sein de l'espace), mais aussi de liens indirects potentiellement accessibles avec des tiers à l'extérieur de l'espace, sur la recommandation d'un autre coworker. Ceci démultiplie le réseau créé par l'espace, et étend la portée du coworking à un réseau des réseaux de chacun des utilisateurs. Les échanges non-marchands font intervenir des dynamiques de réciprocité au sein de l'espace, et permettent la circulation du lien social, sans exclure la possibilité d'une valorisation économique des échanges. Offrir des services gratuitement peut servir à renforcer des liens marchands préexistants, et il est parfois difficile de distinguer clairement le niveau des échanges. La confiance créée dans ces échanges permet également l'élaboration de nouveaux projets marchands qui s'appuient sur les liens entre coworkers, fournissant un cadre pour le développement de projets entrepreneuriaux.

Si la proximité joue effectivement un rôle dans l'organisation de nombreux secteurs de l'économie créative (Scott 2014), elle ne peut se comprendre uniquement en termes d'échanges marchands entre des groupes de petites firmes à la production flexible. Les interactions à un niveau individuel dans les espaces de coworking font émerger la structure du micro-réseau de travailleurs comme une nouvelle forme idéal-typique de l'organisation du travail par projets. Celui-ci trouve cependant ses limites quand la coordination d'un grand groupe devient conflictuelle avec la vie de l'espace de coworking dans son ensemble. Ainsi l'espace de coworking garde pour beaucoup un caractère transitoire, et la construction de projets en commun peut permettre d'amorcer des trajectoires de sortie pour les coworkers. Ce caractère transitoire induit un

renouvellement constant des usagers, où l'espace fourni évolue vers une offre de service immobilier caractérisée par sa très grande flexibilité.

L'émergence d'un nouveau service immobilier

Si les services immobiliers existaient dans le secteur du logement avec l'hôtellerie ou les résidences spécialisées (Trouillard 2014b), ils sont également en train de se développer dans l'immobilier de bureau. L'offre de service du coworking a été construite par des acteurs pionniers en France au début des années 2010, qui ont progressivement réussi à susciter une demande plus large pour un service qui s'était d'abord développé sur le registre de l'entraide et de la mise en commun de moyens pour des travailleurs indépendants. Cette thèse souligne la dualité inhérente au coworking : à la fois un service d'accès à un espace de travail qui se rapproche des droits octroyés par un bail commercial flexible, et un service informel de mise en relation et d'accompagnement pour les petites entreprises qui l'occupent. Cette dualité a donné lieu à différentes stratégies des opérateurs selon qu'ils mettent en avant l'une ou l'autre de ces dimensions dans leur modèle économique. Le surcoût que fait payer l'opérateur (par rapport au loyer qu'il paye au propriétaire) lui permet de se rémunérer de façon indirecte sur les échanges entre entreprises, captant ainsi une part des externalités positives d'agglomération dans l'espace. Ce surcoût a cependant une dimension auto-réalisatrice, dans la mesure où le service de mise en relation nécessite la participation des coworkers, et que sa réussite est incertaine. Les coworkers espèrent obtenir une valorisation économique des contacts dans l'espace de coworking, mais n'en ont aucune garantie dans le service payé.

Le cas parisien, étudié dans cette thèse, présente des spécificités par rapport aux analyses effectuées sur d'autres métropoles européennes. Le développement du coworking a en effet été initié par l'action de Silicon Sentier à partir de 2005, et le modèle de La Cantine a structuré les politiques régionales de soutien au développement économique et au télétravail à travers l'offre de lieux dédiés. Ce soutien par les subventions s'est ensuite transformé avec l'intervention d'instruments compétitifs d'action publique, tels que des appels à projets et des labellisations. L'accompagnement financier a continué avec une intervention croissante d'acteurs privés, et des formes de

soutien plus indirectes à travers des actions de communication ou des rapports destinés aux collectivités locales. La Caisse des Dépôts a joué un rôle clé en tant qu'investisseur dans ce qui est devenu un marché du coworking porté par des acteurs privés. Ceci amorce de nouvelles formes de politiques publiques qui passent par le soutien à l'immobilier innovant. La Mairie de Paris investit par exemple dans l'offre immobilière et fait appel à de nouveaux instruments censés faciliter l'émergence de projets urbains innovants. Ces projets n'échappent cependant pas à des formes de standardisation, et beaucoup mettent en scène le travailleur nomade dans l'imaginaire des futurs immeubles tertiaires, contribuant à consolider le marché du coworking.

Les travaux sur le coworking en France se sont surtout intéressés à l'activité des opérateurs indépendants qui développent un modèle de coworking « artisanal », dans lesquels on trouve surtout des entreprises individuelles (Fabbri 2015; Cléach, Deruelle, et Metzger 2015). L'apparition de nombreux espaces de grande surface souligne le rôle accru des promoteurs immobiliers sur le marché du coworking. Ceci marque un changement d'échelle dans la notion de coworking. Les opérateurs de ces grands espaces deviennent un intermédiaire pour la demande des entreprises qui ne souhaitent plus louer leurs bureaux sur des contrats longs. En mutualisant la demande de plusieurs entreprises, les opérateurs de coworking prennent une place dans la chaîne de valeur immobilière, entre le propriétaire du bâtiment et l'utilisateur final des bureaux. Les stratégies déployées par les promoteurs immobiliers montrent cependant que l'offre de coworking peut servir d'autres objectifs. Les promoteurs déploient des stratégies d'intégration de la chaîne de valeur immobilière qui visent surtout les collectivités locales, ou cherchent à moderniser leur image face aux grandes entreprises locataires de bureaux traditionnels. Ces résultats viennent enrichir un ensemble de travaux récents portant sur la transformation de l'activité des promoteurs immobiliers (Citron 2016; Trouillard 2014a; Guironnet 2016), en portant un regard sur une forme spécifique d'immobilier d'entreprise. Les nouveaux produits développés par les promoteurs immobiliers ne sont donc plus seulement pour les travailleurs indépendants à l'origine du coworking, dont la demande est insuffisante pour remplir des bâtiments de 5 000 à 10 000 m². En s'installant dans les quartiers d'affaires traditionnels de l'agglomération parisienne, les promoteurs immobiliers visent aussi des PME et grands groupes en recherche de flexibilité dans leur immobilier, dont l'activité plus stable est seule capable de leur assurer des revenus réguliers.

Perspectives de recherche

L'observation des espaces de coworking permet de comprendre comment leur fonctionnement et leurs modèles économiques impactent les échanges et sociabilités qui s'y développent. Cette thèse ouvre aussi des nouvelles perspectives de recherche, en lien avec l'inscription du coworking dans l'économie dite collaborative. Ces perspectives portent sur la généralisation des modèles décrits dans le coworking à des nouveaux marchés du travail par projets, favorisés par les évolutions actuelles de la législation. L'autre enjeu majeur se situe dans une évolution à plus long terme de la production de valeur dans l'immobilier d'entreprise, qui répond aux nouveaux besoins perçus par certains opérateurs.

Des plateformes entre modèles coopératifs et mise en réseau numérique

Dans les espaces de coworking émergent des modèles d'organisation qui privilégient des collectifs lâches aux relations peu encadrées juridiquement. Les espaces adoptant un modèle d'agence se rapprochent d'un fonctionnement en plateforme de mise en relation entre des projets de clients et des compétences spécialisées. Une perspective de recherche se situe dans l'analyse des nouveaux marchés du travail dessinés par ce modèle, qui conjugue travail indépendant et collaborations horizontales. Les coopératives d'activité et d'emploi constituent pour cela un exemple intéressant. Elles n'ont souvent pas de bureaux physiquement localisés mais permettent de doter les travailleurs indépendants d'une structure de portage salarial (Bureau et Corsani 2015), ce qui amène de nombreux coworkers à se rapprocher de ces organisations. Plusieurs opérateurs de coworking cherchent aussi à adopter des modèles de gouvernance plus coopératifs, tandis que des partenariats sont noués avec les plateformes numériques de travail par projets comme Hopwork[247] pour faciliter le développement de l'activité de leurs coworkers.

[247] Si le modèle de Hopwork est similaire dans son fonctionnement à des plateformes de travail à la tâche comme Mechanical Turk (développé par Amazon), elle s'adresse plutôt à un marché de prestations qualifiées dans le secteur des industries créatives, et est régulièrement utilisée par certains coworkers que j'ai pu interroger.

Ces mouvements peuvent également être interprétés comme une tentative de la part des travailleurs indépendants de limiter le risque inhérent à leur statut. Les arrangements flexibles de travail dans lesquels ils sont impliqués ne leur permettent souvent pas de bénéficier des systèmes de protection sociale élaborés par l'Etat-providence pendant la période keynesiano-fordiste (Jessop 1993). Les plateformes de mise en relation de travailleurs sur des projets pourraient contribuer à la structuration de dispositifs assurantiels permettant de garantir un niveau minimum d'activité économique pour les entreprises individuelles. Les résultats de cette thèse ont montré la nécessité d'un ancrage physique pour la coordination des tâches effectuées par un collectif de travailleurs. L'un des enjeux pour les grands opérateurs de coworking comme Wework ou Nextdoor est celui de l'interface numérique au cœur des marchés du travail par projets, et les synergies possibles avec leurs espaces physiques.

Ces opérateurs cherchent par leur réseau numérique à dépasser les limitations de l'immobilier d'entreprise traditionnel en s'appuyant sur une centralisation des données produites par les échanges entre utilisateurs. Pierre Veltz utilise le néologisme de « *scalabilité* » (Veltz 2017, 47) pour désigner la montée en échelle des entreprises numériques. La question de la « *scalabilité* » du coworking se pose face à des entreprises de plus en plus internationales, dont les investissements restent importants pour l'ouverture de nouveaux espaces. Des modèles économiques s'appuyant à la fois sur des échanges démultipliés par l'interface digitale et sur le réseau d'espaces physiques sont susceptibles d'impacter le fonctionnement du secteur émergent du coworking, et en particulier sa montée en échelle.

Les transformations du capitalisme immobilier

L'émergence d'un marché du coworking comme service immobilier est susceptible de reconfigurer les rapports de pouvoir du secteur, du fait d'une transformation de la production de valeur dans l'immobilier tertiaire. La société de conseil en immobilier Arthur Lloyd (2017) annonçait dans un rapport l'ouverture de 70 000 m² d'espaces de coworking en 2017, dont les deux-tiers font plus de 2 000 m². Ce chiffre reste faible par rapport aux 52 millions de m² estimés du parc francilien (IAU-IDF 2014), mais

représenterait 3% de la demande placée[248] en immobilier d'entreprise en Ile-de-France en 2017. Cette proportion croissante indique une évolution de la demande, pour qui le « bureau comme service » devient une réalité articulant plusieurs dimensions.

Tout d'abord elle souligne une évolution de l'organisation du travail, y compris dans les grands groupes qui font davantage appel à des formes de travail plus flexibles. Elle met aussi en lumière un rapport renouvelé à l'espace pour les salariés, qui constituent une population grandissante des espaces de coworking. L'espace de travail est vu comme un outil d'attractivité des jeunes générations pour les grandes entreprises. Des enquêtes avancent le chiffre de 70% de jeunes diplômés d'école de commerce souhaitant travailler dans un tiers-lieu en 2016[249]. La faible représentativité des échantillons ne permet pas de généraliser ces chiffres, mais leur diffusion par la presse grand public et la presse économique a des conséquences sur la perception qu'ont les directions des ressources humaines de leurs bureaux. Enfin, le recours à l'intermédiaire d'un opérateur de coworking amorce une évolution dans le capitalisme immobilier, et en particulier de ses modèles économiques.

Ce nouvel intermédiaire suggère une piste de réflexion en lien avec les travaux réalisés sur les investisseurs dans les grands projets urbains (Guironnet 2017), et en particulier sur une certaine typologie d'investisseurs constituant une *« industrie de la gestion active de portefeuille immobilier »*[250] (Halbert et Guironnet 2017). Ces derniers appliquent dans leurs investissements des standards portant à la fois sur la nature des biens et sur leur localisation. Ils privilégient des biens de grande taille qui représentent des coûts de gestion moins importants, pour lesquels des grands groupes capables de s'engager dans des baux de 9 ans sont choisis comme locataires (Halbert et Guironnet

[248] Le groupement d'intérêt économique Immostat produit des statistiques sur l'immobilier en France et définit la demande placée comme l'ensemble des locations ou ventes à l'occupant, pour des baux nouvellement signés d'une durée supérieure à 12 mois. Cette demande est donc un bon indicateur de la quantité de bureaux nouvellement occupés pendant une année (sans prendre en compte les bureaux qui ont été libérés).

[249] L'enquête « Mon bureau de demain » a été réalisée en ligne à deux reprises par la Chaire Immobilier et Développement Durable de l'ESSEC. Elle ne concerne que 414 étudiants de l'ESSEC en 2016. http://chaire-immobilier-developpement-durable.essec.edu/recherches-et-publications/mon-bureau-de-demain/mon-bureau-de-demain-ii consulté le 31 mai 2017.

[250] On y retrouve des investisseurs institutionnels (assurances, fonds de pension, fonds souverains étrangers…), des sociétés foncières qui génèrent des dividendes pour leurs actionnaires (par exemple Unibail Rodamco ou Icade), ainsi que des sociétés qui gèrent un ensemble de patrimoines privés pour le compte de tiers.

2017). La présence d'un nouvel intermédiaire dans la chaîne de valeur pourrait constituer un moyen pour des utilisateurs traditionnellement exclus du marché immobilier tertiaire d'accéder sous des formes plus flexibles à des bureaux aux standards des quartiers d'affaires. Des entreprises jeunes, moins solvables ou aux besoins variables accéderaient grâce aux grands opérateurs de coworking décrits dans le chapitre 6 à un bien loué conformément aux préférences des investisseurs en immobilier d'entreprise.

Pour renforcer les résultats de cette thèse, de nouvelles recherches pourraient être menées autour d'acteurs comme les entreprises faisant du conseil en immobilier d'entreprise, qui s'intéressent davantage au coworking aujourd'hui du fait de l'augmentation du nombre de transactions portant sur des surfaces importantes. Ces entreprises ont été identifiées dans plusieurs travaux (Guironnet 2017; R. Weber 2015) comme ayant un rôle structurant dans l'organisation du marché de par leur positionnement privilégié auprès des investisseurs. Dans l'hypothèse d'une généralisation du modèle du « bureau comme service », les opérateurs de coworking deviendraient un passage obligé, court-circuitant pour partie le travail des agences qui conseillent traditionnellement les entreprises en recherche de locaux.

La transformation des modèles économiques de l'immobilier d'entreprise et l'émergence de pratiques individuelles privilégiant l'usage d'un bien à sa possession (Baraud-Serfaty 2014) impactent également l'aménagement urbain. La conception et la gestion d'espaces de travail partagés est actuellement prise en charge par les usagers (par leur abonnement), et les contribuables (par les subventions directes et indirectes assez nombreuses). Si les espaces de coworking sont nécessaires aux travailleurs indépendants, une contribution des entreprises faisant beaucoup appel à ces travailleurs pourrait être envisagée, à travers une fiscalité spécifique par exemple. Celle-ci permettrait de faciliter la mise en place de réseaux d'espaces de coworking, y compris dans des zones où ils ne semblent pas immédiatement rentables, au bénéfice des télétravailleurs ou des contractuels employés par les entreprises. Ceci constitue un enjeu pour les acteurs de l'aménagement urbain et plus largement pour les collectivités locales souhaitant diversifier leurs modes d'actions, dans la mesure où l'offre immobilière seule ne permet plus de répondre aux évolutions rapides de l'organisation spatiale des activités économiques.

Sources documentaires

Arc Innovation Grand Paris, et Le 6b. 2017. « Appel à projet utilisateur - Le 6b ». Consulté le 15 mai 2017. https://arcinnovation.fr/sites/default/files/project/files/Fiche%20le%206B%20-%20Ardissa_4.pdf.

Arthur Lloyd. 2017. « Le coworking à Paris et IDF : un marché en plein essor ». Consulté le 15 juillet 2017. https://www.arthur-loyd.com/publications,c643/le-coworking-a-paris-et-idf-un-marche-en-plein-essor,livre2/.

Atelier Parisien d'Urbanisme. 2013. « La revitalisation des commerces de proximité par la Ville de Paris ». http://www.apur.org/etude/revitalisation-commerces-proximite-ville-paris.

———. 2017. « Recensement et dynamiques du parc de bureaux à Paris et dans la Métropole du Grand Paris ». http://www.apur.org/etude/recensement-dynamiques-parc-bureaux.

Baraud-Serfaty, Isabelle. 2014. « Révolution numérique et reconfigurations de la chaîne de l'immobilier ». février 25. http://www.ibicity.fr/blog/index.php?post/R%C3%A9volution-num%C3%A9rique-et-reconfigurations-de-la-cha%C3%AEne-de-l%E2%80%99immobilier.

Beeotop. 2014. « Dossier de presse ». http://www.beeotop.org/wp-content/uploads/2014_Dossier_de_presse_BeeoTop.pdf.

Brémond. 2011a. « Plaquette La Minoterie 2011 ». http://www.immonovio.com/wp-content/uploads/2014/06/Plaquette-La-Minoterie_pap.pdf.

———. 2011b. « Livret SIMI ».

———. 2014. « Plaquette La Minoterie 2014 ». http://www.laminoterie-ivry.fr/wp-content/uploads/2014/01/PLAQUETTE-La-Minoterie-Ivry-20141.pdf.

Caisse des Dépôts. 2014. « Externalités des télécentres ». Caisse des Dépôts. http://www.caissedesdepots.fr/externalites-des-telecentres.

———. 2015. « Développer le coworking : la Caisse des Dépôts entre au capital de La Cordée ». http://www.caissedesdepots.fr/developper-le-coworking-la-caisse-des-depots-entre-au-capital-de-la-cordee.

Camors, Carine, et Odile Soulard. 2010. « Les industries créatives en Île-de-France ». Institut d'Aménagement et d'Urbanisme Ile-de-France. http://www.iau-idf.fr/detail/etude/les-industries-creatives-en-ile-de-france.html.

CCI Ile de France. 2013. « Un financement des baux commerciaux au service du développement des jeunes entreprises ». http://www.etudes.cci-paris-ile-de-france.fr.

———. 2016. « Espaces de coworking et télécentres : le nouveau marché des tiers-lieux collaboratifs en Ile-de-France ». Les cahiers du Crocis. http://www.businessimmo.com/system/datas/79156/original/cahier_tiers-lieux.pdf?1455200199.

Cromer, Guillaume. 2016. « Coworkation du plaisir de voyager en travaillant…, et inversement ». *Revue Espaces*. https://www.tourisme-espaces.com/doc/9627.coworkation-plaisir-voyager-travaillant-inversement.html.

Department for Culture Media and Sport, Department for Culture Media and. 1998. « Creative Industries Mapping Document 1998 ». http:/www.culture.gov.uk/reference_library/publications/4740.aspx.

Développement Economique Plaine Commune. 2015. « Les projets immobiliers d'entreprises 2015-2016 Plaine Commune ». http://eco.plainecommune.fr/fileadmin/Mediatheque_de_Plaine_Commune/Site_ECO/DOCS/TROUVER_DES_LOCAUX/L_immobilier_d_entreprise/Projets-immobiliers-entreprises-2015-2016.pdf.

Duriaux, Yoann, et Antoine Burret. 2013. « Manifeste des Tiers Lieux ». http://movilab.org/index.php?title=Le_manifeste_des_Tiers_Lieux.

Etic. 2016. « Dossier de presse - juin 2016 ». https://etic.sharepoint.com/_layouts/15/download.aspx?guestaccesstoken=xwf6S7GhtceDFaNDBRHIE3P5PwhnZ2aCV1bOaDz1Vzs%3d&docid=0b70503d78980453b868c4fb65ef1a0c7&rev=1.

IAU-IDF. 2014. « Bureaux en Île-de-France : construire plus ou produire mieux ? » Paris. http://www.iau-idf.fr/detail/etude/bureaux-en-ile-de-france-construire-plus-ou-produire-mieux.html.

Icade. 2015. « Le Futur Commence Ici ». http://www.icade.fr/content/download/10660/111908/version/7/file/2015_11_16_Plaquette_Icade_Futur_commence_ici..pdf.

———. 2017. « Fiche Smartmaker by Icade - Arc de l'innovation ». https://arcinnovation.fr/projet/smartmaker-icade-workup.

INSEE. 2015. « Emploi et revenus des indépendants - Édition 2015 ». Insee Références. http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/sommaire.asp?ref_id=REVAIND15.

Jones Lang Lasalle. 2014. « 1+1 = 3 Les bureaux, incubateurs du travail collaboratif ». http://www.joneslanglasalle.fr/ResearchLevel1/Etude_JLL_Travail_Collaboratif.pdf.

Le 6b. 2016. « Etude sur le devenir du 6b, note d'intention ».

Ministère délégué à l'Economie numérique. 2013. « La French Tech - Dossier de Présentation ». http://www.redressement-productif.gouv.fr/files/27_11_2013_la_french_tech.pdf.

Mutinerie. 2016. « Human After All ». Paris. http://www.mutinerie.org/wp-content/uploads/2016/04/Human_After_All.pdf.

Nexity. 2015. « Nexity document de référence 2015 ». http://info-financiere.prod.ext.dila.fr/upload/MAN/2009/09/FCMAN112359_20090917.pdf.

SEMAEST. 2015a. « SEM d'animation économique des territoires ». http://www.institut-ville-commerce.fr/index.php/component/attachments/download/118.

———. 2015b. « Vital'quartier la revitalisation est en marche ». Paris. http://www.semaest.fr/fileadmin/webmaster-medias/Presse/SEMAEST_DossierPresse_MAJ_janvier2016.pdf.

Terrasse, Pascal. 2016. « Rapport au premier ministre sur l'économie collaborative ». Hotel de Matignon. http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/164000100.pdf.

Thiveaud, Frédéric, et Pierre-René Lemas. 2016. *La Caisse des Dépôts*. Édition 2016. Paris: Presses Universitaires de France - PUF.

Bibliographie

Acquier, Aurélien, Valentina Carbone, et David Massé. 2016. *L'économie collaborative: fondements théoriques et agenda de recherche*. PICO Project. https://www.researchgate.net/profile/Aurelien_Acquier/publication/301780165_L'ECONOMIE_COLLABORATIVE_FONDEMENTS_THEORIQUES_ET_AGENDA_DE_RECHERCHE/links/5727d95708ae586b21e299b8.pdf.

Adar, Eytan, et Bernardo A. Huberman. 2000. « Free riding on Gnutella ». *First Monday* 5 (10). http://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/792.

Adisson, Felix. 2017. « Choisir ses occupants - Quand les propriétaires adoptent des collectifs pour la gestion transitoire des friches urbaines ». *Métropolitiques*. http://www.metropolitiques.eu/Choisir-ses-occupants.html.

Aguiton, Christophe, et Dominique Cardon. 2007. « The strength of weak cooperation: An attempt to understand the meaning of web 2.0 ». *Available at SSRN 1009070*. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1009070.

———. 2008. « Web participatif et innovation collective ». *Hermès, La Revue* n° 50 (1):75‑82.

Albecker, Marie-Fleur. 2009. « Globalisation et politiques urbaines locales dans la première couronne de la banlieue parisienne: une spécificité communiste? » In *Symposium Les territoires du communisme. Elus locaux, politiques publiques et sociabilites militantes. Paris: Universite Paris*. Vol. 1. http://histoire-sociale.univ-paris1.fr/Collo/Albecker.pdf.

Alter, Norbert. 2010. *Donner et prendre - La coopération en entreprise*. Paris: La Découverte.

———. 2012. « L'utilité de la théorie du don ». *La nouvelle revue du travail*, nº 1 (décembre). https://doi.org/10.4000/nrt.311.

Althabe, Gérard. 1990. « Ethnologie du contemporain et enquête de terrain ». *Terrain. Revue d'ethnologie de l'Europe*, nº 14 (mars):126‑31. https://doi.org/10.4000/terrain.2976.

Arthur, W. Brian. 1989. « Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events ». *The Economic Journal* 99 (394):116‑31. https://doi.org/10.2307/2234208.

Ascher, François. 2005. *La société hypermoderne: ces événements nous dépassent, feignons d'en être les organisateurs*. [La Tour d'Aigues]: Éditions de l'Aube.

Attuyer, Katia, Antoine Guironnet, et Ludovic Halbert. 2012. « "Turning Pumpkins into Carriages": Sustainable Urban Development and the Financialization of 'Green' Commercial Real Estate in France ». *Articulo - Journal of Urban Research*, nº 9 (septembre). https://doi.org/10.4000/articulo.2155.

Aubry, Anna, Alexandre Blein, et Elsa Vivant. 2015. « The promotion of creative industries as a tool for urban planning: the case of the Territoire de la culture et de la création in Paris Region ». *International Journal of Cultural Policy* 21 (2):121‑38. https://doi.org/10.1080/10286632.2014.890602.

Azam, Martine, Nathalie Chauvac, et Laurence Cloutier. 2015. « Quand un tiers-lieu devient multiple. Chronique d'une hybridation ». *Recherches sociologiques et anthropologiques*, nº 46‑2 (décembre):87‑104. https://doi.org/10.4000/rsa.1535.

Bandt, Jacques de, et Jean Gadrey. 1998. *Relations de service, marchés de services*. Paris: CNRS Editions.

Banks, Mark, Andy Lovatt, Justin O'Connor, et Carlo Raffo. 2000. « Risk and trust in the cultural industries ». *Geoforum* 31 (4):453‑64. https://doi.org/10.1016/S0016-7185(00)00008-7.

Baraud-Serfaty, Isabelle, et Nicolas Rio. 2016. « Quand la valeur de l'immobilier glisse vers l'aval: contribution à une réflexion sur les nouveaux modèles économiques urbains ». In *Annales des Mines-Responsabilité et environnement*, 51–54. FFE. http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=RE1_084_0051.

Bathelt, Harald, Anders Malmberg, et Peter Maskell. 2004. « Clusters and Knowledge: Local Buzz, Global Pipelines and the Process of Knowledge Creation ». *Progress in Human Geography* 28 (1):31‑56. https://doi.org/10.1191/0309132504ph469oa.

Bauman, Zygmunt. 2000. *Liquid Modernity*. 1 edition. Cambridge, UK : Malden, MA: Polity.

Bauwens, Michel, et Rémi Sussan. 2005. « Le peer to peer : nouvelle formation sociale, nouveau modèle civilisationnel ». *Revue du MAUSS* 26 (2):193. https://doi.org/10.3917/rdm.026.0193.

Béal, Vincent, Renaud Epstein, et Gilles Pinson. 2015. « La circulation croisée ». *Gouvernement et action publique*, nº 3 (octobre):103‑27.

Beauvisage, Thomas, Jean-Samuel Beuscart, Vincent Cardon, Kevin Mellet, et Marie Trespeuch. 2013. « Notes et avis des consommateurs sur le web: Les marchés à l'épreuve de l'évaluation profane ». *Réseaux* 177 (1):131. https://doi.org/10.3917/res.177.0131.

Becattini, Giacomo. 2004. *Industrial Districts: A New Approach To Industrial Change*. Cheltenham, UK ; Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Ltd.

Belk, Russell. 2014. « Sharing versus pseudo-sharing in Web 2.0 ». *The Anthropologist* 4 (2). http://www.krepublishers.com/02-Journals/T-Anth/Anth-18-0-000-14-Web/Anth-18-1-000-14-Abst-PDF/T-ANTH-18-1-007-14-1106-Belk-Russ/T-ANTH-18-1-007-14-1106-Belk-Russ-Tx%5B2%5D.pdf.

Bernstein, Michael S., Eytan Bakshy, Moira Burke, et Brian Karrer. 2013. « Quantifying the Invisible Audience in Social Networks ». In *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 21–30. CHI '13. New York, NY, USA: ACM. https://doi.org/10.1145/2470654.2470658.

Berry, Vincent. 2012. « Ethnographie sur Internet : rendre compte du « virtuel » ». *Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle* 45 (4):35. https://doi.org/10.3917/lsdle.454.0035.

Beuscart, Jean-Samuel. 2002. « Les usagers de Napster, entre communauté et clientèle Construction et régulation d'un collectif sociotechnique ». *Sociologie du Travail* 44 (4):461‑80. https://doi.org/10.1016/S0038-0296(02)01277-3.

Beuscart, Jean-Samuel, Éric Dagiral, et Sylvain Parasie. 2009. « Sociologie des activités en ligne (introduction) ». *Terrains & travaux* n° 15 (1):3‑28.

Bhardwa, Bina. 2013. « Alone, Asian and Female: The Unspoken Challenges of Conducting Fieldwork in Dance Settings ». *Dancecult* 5 (1):39‑60. https://doi.org/10.12801/1947-5403.2013.05.01.03.

Biau, Véronique. 1987. « Le loft : un nouvel habitat urbain ». *Espaces et societes (Paris, France)*, Logement urbain, , nº 51. https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01252140.

Biau, Véronique, et Guy Tapie, éd. 2009. *La fabrication de la ville: métiers et organisations*. Collection Eupalinos. Série Architecture et urbanisme. Marseille: Éditions Parenthèses.
Bilton, Chris, et Ruth Leary. 2002. « What can managers do for creativity? Brokering creativity in the creative industries ». *International Journal of Cultural Policy* 8 (1):49‑64. https://doi.org/10.1080/10286630290032431.
Blein, Alexandre. 2012. « La transformation de friches industrielles en espaces de travail pour créatifs : l'exemple du 6B sur la friche Alstom à Saint-Denis ». Projet d'Ingénieur en Laboratoire, Ecole des Ponts ParisTech.
Boboc, Anca, Kevin Bouchareb, Valérie Deruelle, et Jean-Luc Metzger. 2014. « Le coworking: un dispositif pour sortir de l'isolement? » *SociologieS*. http://sociologies.revues.org/4873.
Boboc, Anca, Laurence Dhaleine, et Alexandre Mallard. 2007. « Travailler, se deplacer et communiquer : premiers resultats d'enquête ». *Réseaux* n° 140 (1):133‑58.
Boisnier, Cyril. 2014. « La financiarisation de l'immobilier tertiaire à l'heure du développement durable : Un nouveau mode d'intervention des sociétés foncières en France ? » Thèse en aménagement, Champs-sur-Marne: Université Paris-Est. http://www.theses.fr/s87368.
Boltanski, Luc, et Eve Chiapello. 2011. *Le nouvel esprit du capitalisme postface inédite*. [Paris]: Gallimard.
Boni-Le Goff, Isabel. 2015. « À quoi servent les bureaux des cabinets de conseil ? » *Genèses*, nº 99 (mai):48‑68.
Bonnet, Jacques, et Bruno Moriset. 2003. « L'immobilier d'entreprise ». *Géocarrefour* 78 (4):265–268.
Bonvalet, Catherine, et Yves Tugault. 1984. « Les racines du dépeuplement de Paris ». *Population* 39 (3):463‑81. https://doi.org/10.2307/1532898.
Bosqué, Camille. 2016. « La fabrication numérique personnelle, pratiques et discours d'un design diffus : enquête au coeur des FabLabs, hackerspaces et makerspaces de 2012 à 2015 ». Rennes: Université Rennes 2. http://www.theses.fr/s81954.
Botsman, Rachel, et Roo Rogers. 2010. *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. Harper Collins.
Bourdieu, Pierre. 1977. « La production de la croyance [contribution à une économie des biens symboliques] ». *Actes de la recherche en sciences sociales* 13 (1):3‑43. https://doi.org/10.3406/arss.1977.3493.
———. 2000. *Les Structures sociales de l'économie*. Paris: Seuil.
Bres, Max. 2011. « Reconfiguration des politiques de développement économique territoriales dans le logiciel des opérations d'aménagement ». Mémoire. Champs-sur-Marne: Ecole des Ponts.
Breton, Éléanor. 2014. « Répondre à l'appel (à projets) ». *Politix* N° 105 (1):213‑32.
Broca, Sébastien. 2008. « Du logiciel libre aux théories de l'intelligence collective ». *tic&société*, nº Vol. 2, n° 2 (décembre). https://doi.org/10.4000/ticetsociete.451.
Brown, John Seely, et Paul Duguid. 1991. « Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation ». *Organization science* 2 (1):40–57.
Buchanan, James M. 1965. « An Economic Theory of Clubs ». *Economica* 32 (125):1. https://doi.org/10.2307/2552442.

Bureau, Marie-Christine, et Antonella Corsani. 2014. « Du désir d'autonomie à l'indépendance ». *La nouvelle revue du travail*, nº 5 (novembre). https://doi.org/10.4000/nrt.1844.
———. 2015. « Les coopératives d'activité et d'emploi : pratiques d'innovation institutionnelle ». *Revue Française de Socio-Économie* n°15 (1):213. https://doi.org/10.3917/rfse.015.0213.
Burret, Antoine. 2015. *Tiers-lieux ... Et plus si affinités*. Limoges: FYP EDITIONS.
———. 2017. « Etude de la configuration en tiers-lieu ». Thèse de sociologie, Lyon: Lumière Lyon 2. http://www.theses.fr/2016LYSEN067.
Cadin, Loïc, Anne-Françoise Bender, et Véronique de Saint-Giniez. 2003. *Carrières nomades: les enseignements d'une comparaison internationale*. Vuibert.
Caillé, Alain. 1994. « Don, intérêt et désintéressement ». *Revue européenne des sciences sociales* 32 (99):253‑83.
Callon, Michel, et Franck Cochoy. 2012. *Du lien marchand : comment le marché fait société : Essai(s) de sociologie économique relationniste*. Toulouse: Presses Universitaires du Mirail.
Calvignac, Cédric. 2012. « La fibre communautaire du lien marchand ». In *Du lien marchand : comment le marché fait société : Essai(s) de sociologie économique relationniste*, par Franck Cochoy, 402. Presses Universitaires du Mirail.
Campagnac-Ascher, Elisabeth, éd. 2015. *Économie de la connaissance - Une dynamique métropolitaine ?* Le Moniteur.
Capdevila, Ignasi. 2013. « Knowledge Dynamics in Localized Communities: Coworking Spaces as Microclusters ». *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.2414121.
———. 2014. « Coworkers, Makers, and Fabbers Global, Local and Internal Dynamics of Innovation in Localized Communities in Barcelona ». PhD thesis in Management, Montréal: HEC Montréal. http://ignasi.cat/wp-content/uploads/2014/12/v7-D%C3%A9p%C3%B4t-final-th%C3%A8se-Ignasi-Capdevila.pdf.
———. 2015. « Co-working spaces and the localised dynamics of innovation in barcelona ». *International Journal of Innovation Management* 19 (03):1540004. https://doi.org/10.1142/S1363919615400046.
Cardon, Dominique. 2017. « Le bazar et les algorithmes - La société des calculs numériques ». Mémoire 2 pour l'habilitation à diriger des recherches, Université Paris-Est.
Cassely, Jean-Laurent. 2017. *La révolte des premiers de la classe*. ARKHE EDITIONS.
Castells, Manuel, Eddy Cherki, Francis Godard, et dominique Mehl. 1978. *Crise du logement et mouvements sociaux urbains. Enquête sur la région parisienne*. Paris: Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.
Cha, Meeyoung, Haewoon Kwak, Pablo Rodriguez, Yong-Yeol Ahn, et Sue Moon. 2007. « I Tube, You Tube, Everybody Tubes: Analyzing the World's Largest User Generated Content Video System ». In *Proceedings of the 7th ACM SIGCOMM Conference on Internet Measurement*, 1–14. IMC '07. New York, NY, USA: ACM. https://doi.org/10.1145/1298306.1298309.
Chabaud, Didier, Sylvie Ehlinger, et Véronique Perret. 2003. « Les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré ? » In *AIMS*. Tunis. https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00536290/document.
Charmes, Éric. 2011. *La ville émiettée*. Paris: Presses Universitaires de France - PUF.

Chauvin, Pierre-Marie, Michel Grossetti, et Pierre-Paul Zalio. 2015. *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*. Paris: Les Presses de Sciences Po.
Chesbrough, Henry William. 2003. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press.
Christopherson, S. 2008. « Beyond the Self-Expressive Creative Worker: An Industry Perspective on Entertainment Media ». *Theory, Culture & Society* 25 (7‑8):73‑95. https://doi.org/10.1177/0263276408097797.
Citron, Paul. 2016. « Les promoteurs immobiliers dans les projets urbains. Enjeux, mécanismes, et conséquences d'une production intégrée en zone dense ». Thèse de géographie, Paris: Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. http://www.theses.fr/s91033.
———. 2017. « Produire la ville grâce aux opérateurs immobiliers : quel modèle pour l'aménagement privé en zone dense ? » *Métropoles*, nº 20 (juin). http://metropoles.revues.org/5461.
Cléach, Olivier, Valérie Deruelle, et Jean-Luc Metzger. 2015. « Les "tiers lieux", des microcultures innovantes ? » *Recherches sociologiques et anthropologiques*, nº 46‑2 (décembre):67‑85. https://doi.org/10.4000/rsa.1526.
Clegg, Stewart, et Martin Kornberger. 2006. *Space, organizations and management theory*. Liber Oslo, Norway. http://www.bog-ide.dk/productsamples/9788763003094.pdf.
Clerval, Anne. 2008a. « La gentrification à Paris intra-muros : dynamiques spatiales, rapports sociaux et politiques publiques ». Thèse de géographie, Paris: Université Panthéon-Sorbonne - Paris I. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00347824/document.
———. 2008b. « Les anciennes cours réhabilitées des faubourgs : une forme de gentrification à Paris ». *Espaces et sociétés* 132‑133 (1):91. https://doi.org/10.3917/esp.132.0091.
Club des maîtres d'ouvrage d'opérations complexes. 1998. *L'Aménageur urbain face à la crise de la ville*. La Tour d'Aigues: Editions de l'Aube.
Cochoy, Franck. 2004a. *La captation des publics : C'est pour mieux te séduire, mon client...* Toulouse: Presses Universitaires du Mirail.
———. 2004b. « La captation des publics entre dispositifs et dispositions, ou le petit chaperon rouge revisité ». *La captation des publics:" c'est pour mieux te séduire, mon client"*, 11–68.
Cochoy, Franck, et Sophie Dubuisson-Quellier. 2000. « Introduction. Les professionnels du marché : vers une sociologie du travail marchand ». *Sociologie du Travail* 42 (3):359‑68.
Cohen, Laurie, et Mary Mallon. 1999. « The Transition from Organisational Employment to Portfolio Working: Perceptions of `Boundarylessness' ». *Work, Employment & Society* 13 (2):329‑52. https://doi.org/10.1177/09500179922117962.
Cohendet, Patrick, Frédéric Créplet, et Olivier Dupouët. 2003. « Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas de Linux ». *Revue française de gestion* 146 (5):99‑99. https://doi.org/10.3166/rfg.146.99-121.
Cohendet, Patrick, David Grandadam, et Laurent Simon. 2010. « The Anatomy of the Creative City ». *Industry and Innovation* 17 (1):91‑111. https://doi.org/10.1080/13662710903573869.

Cohendet, Patrick, David Grandadam, Laurent Simon, et Ignasi Capdevila. 2014. « Epistemic Communities, Localization and the Dynamics of Knowledge Creation ». *Journal of Economic Geography* 14 (5):929‑54. https://doi.org/10.1093/jeg/lbu018.

Coing, Henri. 1966. *Rénovation urbaine et changement social : L'îlot n 4 Paris, 13e*. Éditions ouvrières Château-Gontier, Impr. de el'Indépendante.

Collet, Anaïs. 2012. « Montreuil, « le 21e arrondissement de Paris » ? » *Actes de la recherche en sciences sociales* 195 (5):12‑37. https://doi.org/10.3917/arss.195.0012.

Coris, Marie. 2007. « La culture du don dans la modernité ». *Réseaux* n° 140 (1):161‑91. https://doi.org/-.

Costa, Dora L., et Matthew E. Kahn. 2000. « Power Couples: Changes in the Locational Choice of the College Educated, 1940–1990 ». *The Quarterly Journal of Economics* 115 (4):1287‑1315. https://doi.org/10.1162/003355300555079.

Crespo, J., R. Suire, et J. Vicente. 2014. « Lock-in or Lock-out? How Structural Properties of Knowledge Networks Affect Regional Resilience ». *Journal of Economic Geography* 14 (1):199‑219. https://doi.org/10.1093/jeg/lbt006.

Crouzet, Éric. 2005. « Géographie économique des bureaux : l'organisation urbaine en question ». *L'Espace géographique* tome 30 (3):256‑64.

Currid, Elizabeth, et Sarah Williams. 2010. « The Geography of Buzz: Art, Culture and the Social Milieu in Los Angeles and New York ». *Journal of Economic Geography* 10 (3):423‑51. https://doi.org/10.1093/jeg/lbp032.

Currid-Halkett, Elizabeth. 2009. *The Warhol Economy: How Fashion, Art, and Music Drive New York City ; with a New Preface by the Author*. Princeton, N.J.; Oxford: Princeton University Press.

Dalla Pria, Yan, et Jérôme Vicente. 2006. « Processus mimétiques et identité collective : gloire et déclin du « Silicon Sentier » ». *Revue française de sociologie* Vol. 47 (2):293‑317.

Datchary, Caroline. 2006. « Les situations de dispersion au travail ». Thèse de sociologie, Paris: EHESS. http://www.theses.fr/2006EHES0150.

Day, Graham. 2006. *Community and Everyday Life*. New Ed edition. London ; New York: Routledge.

De Singly, François. 2005. *Libres ensemble - L'individualisme dans la vie commune*. Paris: Armand Colin.

Demazière, Didier, François Horn, et Marc Zune. 2011. « Ethnographie de terrain et relation d'enquête. Observer les « communautés » de logiciels libres ». *Sociologie* 2 (2):165. https://doi.org/10.3917/socio.022.0165.

———. 2013. « Concilier projet militant et réussite économique du produit: Le cas des logiciels libres ». *Réseaux* 181 (5):25. https://doi.org/10.3917/res.181.0023.

D'Ovidio, Marianna4aut. 2016. « The Creative City Does Not Exist ». Ledizioni - LediPublishing.

Ducourant, Hélène. 2009. « Le crédit revolving, un succès populaire: Ou l'invention de l'endetté permanent ? » *Sociétés contemporaines* 76 (4):41. https://doi.org/10.3917/soco.076.0041.

Dumont, Manon, et Elsa Vivant. 2017. « Du squat au marché public ». *Réseaux*, nº 200 (janvier):181‑208.

Elder-Vass, Dave. 2016. *Profit and Gift in the Digital Economy*. Reprint edition. Cambridge ; New York: Cambridge University Press.
Epstein, Renaud. 2008. « L'éphémère retour des villes. L'autonomie locale à l'épreuve des recompositions de l'Etat ». *Esprit*, nº 2:136–149.
———. 2013. « Politiques territoriales: ce que les appels à projets font aux démarches de projet ». *The Tocqueville Review/La Revue Tocqueville* 34 (2):91–102.
———. 2015. « La gouvernance territoriale : une affaire d'État La dimension verticale de la construction de l'action collective dans les territoires ». *L'Année sociologique* Vol. 65 (2):457‑82.
Epstein, Renaud, et Nicolas Maisetti. 2016. « French Tech - Rapport final ». Plan Urbanisme Construction Architecture. Nantes.
Evans, G. 2009. « Creative Cities, Creative Spaces and Urban Policy ». *Urban Studies* 46 (5‑6):1003‑40. https://doi.org/10.1177/0042098009103853.
Fabbri, Julie. 2015. « Les espaces de coworking pour entrepreneurs. Nouveaux espaces de travail et dynamiques interorganisationnelles collaboratives ». Thèse en sciences de gestion, Palaiseau: Ecole Polytechnique.
Fabbri, Julie, et Florence Charue-Duboc. 2013. « Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de La Ruche ». *Management international* 17 (3):86. https://doi.org/10.7202/1018269ar.
———. 2016. « Les espaces de coworking : nouveaux intermédiaires d'innovation ouverte ? » *Revue française de gestion*, nº 254 (avril):163‑80.
Fayard, A.-L., et J. Weeks. 2007. « Photocopiers and Water-Coolers: The Affordances of Informal Interaction ». *Organization Studies* 28 (5):605‑34. https://doi.org/10.1177/0170840606068310.
Ferguson, Francesca, éd. 2014. *Make_Shift City: Renegotiating the Urban Commons*. Bilingual edition. Berlin: Jovis.
Ferrary, Michel, et Yvon Pesqueux. 2004. *L'organisation en réseau: mythes et réalités*. Presses Universitaires de France - PUF.
Ferreri, Mara. 2015. « The seductions of temporary urbanism ». *Ephemera* 15 (1):181.
Fijalkow, Ygal, Elsa Martin, et Cédric Calvignac. 2017. « Le retour des commerces en centre-ville comme stratégie d'aménagement local Le cas d'Albi ». *Espaces et sociétés*, nº 168‑169 (mars):109‑28.
Flichy, Patrice. 2004. « L'individualisme connecté entre la technique numérique et la société ». *Réseaux* no 124 (2):17‑51.
Florida, Richard L. 2005. *Cities and the Creative Class*. New York: Routledge.
Foli, Olivia, et Marlène Dulaurans. 2013. « Tenir le cap épistémologique en thèse Cifre. Ajustements nécessaires et connaissances produites en contexte ». *Études de communication. langages, information, médiations*, nº 40 (juin):59‑76. https://doi.org/10.4000/edc.5118.
Foray, Dominique. 1989. « Les modèles de compétition technologique. Une revue de la littérature ». *Revue d'économie industrielle* 48 (1):16‑34. https://doi.org/10.3406/rei.1989.2244.
Foray, Dominique, et Jean-Benoît Zimmermann. 2001. « L'économie du logiciel libre ». *Revue économique* 52 (7):77‑93. https://doi.org/10.3917/reco.527.0077.
Fourcaut, Annie. 1989. *Bobigny, banlieue rouge*. Paris: Editions de l'Atelier.

Gadrey, Jean. 1994. « Les relations de service et l'analyse du travail des agents ». *Sociologie du Travail* 36 (3):381‑89.
Gaglio, Gérald. 2008. « En quoi une thèse CIFRE en sociologie forme au métier de sociologue ? Une hypothèse pour ouvrir le débat ». *Socio-logos . Revue de l'association française de sociologie*, nº 3 (janvier). https://socio-logos.revues.org/2093?lang=fr.
Gandini, Alessandro. 2015. « The rise of coworking spaces: A literature review ». *Ephemera* 15 (1):193.
Gans, Herbert J. 1982. *Urban Villagers: Group and Class in the Life of Italian-Americans*. New York : London: The Free Press.
Garcia, Luis-Manuel. 2013. « Editor's Introduction: Doing Nightlife and EDMC Fieldwork ». *Dancecult* 5 (1):3‑17. https://doi.org/10.12801/1947-5403.2013.05.01.01.
Garnham, Nicholas. 2005. « From Cultural to Creative Industries: An Analysis of the Implications of the "Creative Industries" Approach to Arts and Media Policy Making in the United Kingdom ». *International Journal of Cultural Policy* 11 (1):15‑29. https://doi.org/10.1080/10286630500067606.
Garrett, Lyndon E., Gretchen M. Spreitzer, et Peter A. Bacevice. 2017. « Co-Constructing a Sense of Community at Work: The Emergence of Community in Coworking Spaces ». *Organization Studies*, 0170840616685354. https://doi.org/10.1177/0170840616685354.
Gayoso, Emile. 2015a. « Coproduire le nouveau. Sociologie des plateformes de co-innovation ». Thèse de sociologie, Champs-sur-Marne: Université Paris-Est. http://www.theses.fr/2015PESC0055.
———. 2015b. « Coproduire le nouveau. Sociologie des plateformes de co-innovation ». Marne-la-Vallée: Paris Est. http://www.theses.fr/s98490.
Gayoso, Jammet, et Klein. 2015. « Les plateformes d'innovation, de marque, de conseil : vers une infrastructure numérique de la relation-client ». *Working paper LATTS*.
Genner, Sarah. 2017. *ON/OFF: Risks and Rewards of the Anytime-Anywhere Internet*. vdf Hochschulverlag AG.
Gertler, Meric S. 1995. « " Being There": Proximity, Organization, and Culture in the Development and Adoption of Advanced Manufacturing Technologies ». *Economic geography*, 1–26.
Gill, Rosalind. 2009. « Creative biographies in new media: social innovation in web work ». *Creativity, innovation and the cultural economy*, 161–178.
———. 2010. « Life is a pitch: managing the self in new media work ». *Managing media work*, 249–262.
Gobillon, Laurent, Harris Selod, et Yves Zenou. 2007. « The Mechanisms of Spatial Mismatch ». *Urban Studies* 44 (12):2401‑27. https://doi.org/10.1080/00420980701540937.
Godard, Francis, et Manuel [Mitarb] Castells. 1973. *La Renovation Urbaine a Paris: Structure Urbaine Et Logique De Classe*. Reprint. Walter de Gruyter.
Gordon, Ian R., et Philip McCann. 2000. « Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration and/or Social Networks? » *Urban Studies* 37 (3):513‑32. https://doi.org/10.1080/0042098002096.
Grabher, Gernot. 2002. « Cool Projects, Boring Institutions: Temporary Collaboration in Social Context ». *Regional Studies* 36 (3):205‑14. https://doi.org/10.1080/00343400220122025.

———. 2004a. « Learning in projects, remembering in networks? Communality, sociality, and connectivity in project ecologies ». *European urban and regional studies* 11 (2):103–123.
———. 2004b. « Temporary Architectures of Learning: Knowledge Governance in Project Ecologies ». *Organization Studies* 25 (9):1491‑1514. https://doi.org/10.1177/0170840604047996.
Granovetter, Mark. 1973. « The Strength of Weak Ties ». *American Journal of Sociology* 78 (6):1360‑80.
———. 1985. « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness ». *American Journal of Sociology* 91 (3):481‑510.
———. 2000. « The Economic Sociology of Firms and Entrepreneurs ». SSRN Scholarly Paper ID 1512272. Rochester, NY: Social Science Research Network. https://papers.ssrn.com/abstract=1512272.
Gravereau, Sophie. 2008. « Artistes de Belleville : entre monde de l'art et territoires urbains ». Thèse de sociologie, Paris: EHESS. http://www.theses.fr/2008EHES0096.
———. 2012. « Les ateliers-boutiques. Un monde de l'art en construction ». *Ethnologie française* 42 (3):453. https://doi.org/10.3917/ethn.123.0453.
Grossetti, Michel. 2017. « 1. L'engagement dans l'entrepreneuriat des créateurs de startups ». *Regards croisés sur l'économie*, n° 19 (février):14‑24.
Grugulis, Irena, et Dimitrinka Stoyanova. 2011. « The Missing Middle: Communities of Practice in a Freelance Labour Market ». *Work, Employment & Society* 25 (2):342‑51. https://doi.org/10.1177/0950017011398891.
Guironnet, Antoine. 2016. « Une financiarisation si discrète ? La circulation des standards de la filière d'investissement en immobilier tertiaire dans les politiques de développement urbain du Grand Lyon ». *Métropoles*, n° 19. https://metropoles.revues.org/5371.
———. 2017. « La financiarisation du capitalisme urbain. Marchés immobiliers tertiaires et politiques de développement urbain dans le Grand Paris et le Grand Lyon, les projets des Docks de Saint-Ouen et du Carré de Soie ». Champs-sur-Marne: Ecole des Ponts Paristech.
Guironnet, Antoine, Katia Attuyer, et Ludovic Halbert. 2016. « Building Cities on Financial Assets: The Financialisation of Property Markets and Its Implications for City Governments in the Paris City-Region ». *Urban Studies* 53 (7):1442‑64. https://doi.org/10.1177/0042098015576474.
Halbert, Ludovic. 2004. « The Decentralization of Intrametropolitan Business Services in the Paris Region: Patterns, Interpretation, Consequences ». *Economic Geography* 80 (4):381‑404. https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2004.tb00244.x.
———. 2013. « Les deux options métropolitaines des politiques de développement territorial ». *Annales de géographie*, n° 689 (mars):108‑21.
Halbert, Ludovic, et Antoine Guironnet. 2017. « Produire la ville pour les marchés financiers, Working Paper ».
Halpern, Charlotte, Pierre Lascoumes, et Patrick Le Galès. 2014. *L'instrumentation de l'action publique: Controverses, résistances, effets*. Presses de Sciences Po.
Hammersley, Martyn, et Paul Atkinson. 2007. *Ethnography: Principles in Practice*. 3e éd. London ; New York: Routledge.
Harvey, David. 1989. « From Managerialism to Entrepreneurialism: The Transformation in Urban Governance in Late Capitalism ». *Geografiska*

Annaler. Series B, Human Geography 71 (1):3. https://doi.org/10.2307/490503.
Hatch, Mary Jo. 1987. « Physical Barriers, Task Characteristics, and Interaction Activity in Research and Development Firms ». *Administrative Science Quarterly* 32 (3):387‑99. https://doi.org/10.2307/2392911.
Hesmondhalgh, David, et Sarah Baker. 2010. « 'A very complicated version of freedom': Conditions and experiences of creative labour in three cultural industries ». *Poetics* 38 (1):4‑20. https://doi.org/10.1016/j.poetic.2009.10.001.
Hillier, Bill, et Julienne Hanson. 1984. *The Social Logic of Space*. Cambridge University Press.
Hine, Christine. 2000. *Virtual Ethnography*. 1st Edition edition. London ; Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications UK.
Hirschman, Albert, Pascal Delwit, et Claude Besseyrias. 2011. *Exit, voice, loyalty : Défection et prise de parole*. Bruxelles: Université de Bruxelles.
Horn, François. 2014. « Itinéraire d'une recherche d'un économiste avec des sociologues sur un nouvel objet : les logiciels libres ». *Revue Française de Socio-Économie*, nº 13 (avril):267‑75.
Hracs, Brian J, Doreen Jakob, et Atle Hauge. 2013. « Standing out in the Crowd: The Rise of Exclusivity-Based Strategies to Compete in the Contemporary Marketplace for Music and Fashion ». *Environment and Planning A* 45 (5):1144‑61. https://doi.org/10.1068/a45229.
Huberman, Bernardo A., Daniel M. Romero, et Fang Wu. 2008. « Social Networks that Matter: Twitter Under the Microscope ». SSRN Scholarly Paper ID 1313405. Rochester, NY: Social Science Research Network. https://papers.ssrn.com/abstract=1313405.
Huet, Agnès. 1990. *Immeubles intelligents*. Eyrolles.
Hughes, Everett C. 1996. « Carrières, cycles et tournants de l'existence ». *Le regard sociologique*, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, , 165‑73.
Jacobs, Jane, Thierry Paquot, et Claire Parin. 2012. *Déclin et survie des grandes villes américaines*. Marseille: Parenthèses Editions.
Jammet, Thomas. 2015. « Au service du client, au nom de la communauté ». *Réseaux* n° 190-191 (2):73‑98.
———. 2016. « Mettre le web social au service des marques. Une sociologie pragmatique du community management en France ». Thèse de sociologie, Champs-sur-Marne: Université Paris-Est. http://www.theses.fr/s88249.
Jessop, Bob. 1993. « Towards a Schumpeterian workfare state? Preliminary remarks on post-Fordist political economy ». *Studies in political economy* 40 (1):7–39.
Jouët, Josiane. 2000. « Retour critique sur la sociologie des usages ». *Réseaux* 18 (100):487‑521. https://doi.org/10.3406/reso.2000.2235.
Kaarlela-Tuomaala, A., R. Helenius, E. Keskinen, et V. Hongisto. 2009. « Effects of acoustic environment on work in private office rooms and open-plan offices – longitudinal study during relocation ». *Ergonomics* 52 (11):1423‑44. https://doi.org/10.1080/00140130903154579.
Kain, John F. 1968. « Housing Segregation, Negro Employment, and Metropolitan Decentralization ». *The Quarterly Journal of Economics* 82 (2):175‑97. https://doi.org/10.2307/1885893.
Karpik, Lucien. 2007. *L'économie des singularités*. Paris: Gallimard.

Katz, Michael L., et Carl Shapiro. 1985. « Network externalities, competition, and compatibility ». *The American economic review* 75 (3):424–440.
Kirzner, Israël. 2005. *Concurrence et Esprit d'entreprise*. Paris: Economica.
Kostakis, Vasilis, Vasilis Niaros, et Christos Giotitsas. 2014. « Production and governance in hackerspaces: A manifestation of Commons-based peer production in the physical realm? » *International Journal of Cultural Studies*, 1367877913519310.
Kozinets, Robert V. 2009. *Netnography: Doing Ethnographic Research Online*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd.
Kunzmann, Klaus R. 2005. « Creativity in Planning: a Fuzzy Concept? » *disP - The Planning Review* 41 (162):5‑13. https://doi.org/10.1080/02513625.2005.10556928.
Labasse, Alexandre, éd. 2016. *Réinventer Paris : Appel à projets urbains innovants*. Paris: Editions du Pavillon de l'Arsenal.
Lallement, Michel. 2015. *L'âge du faire : Hacking, travail, anarchie*. Paris: Seuil.
Lash, Scott, et John Urry. 1994. *Economies of Signs and Space*. SAGE.
Le Galès, Patrick. 1999. « Le desserrement du verrou de l'Etat? » *Revue internationale de politique comparée* 6:627‑52.
Le Roux, Thomas. 2003. *La Maison des métallos : Histoire et patrimoine industriels du Bas-Belleville à Paris*. Paris: Créaphis.
Lebeau, Boris. 2014. « Une « banlieue créative » dans le Grand Paris ? » *EchoGéo*, nº 27 (avril). http://echogeo.revues.org/13718.
Lelong, Benoît, et Émile Gayoso. 2010. « Innovation avec l'usager et plateformes collaboratives: Des modes d'engagement hétérogènes ». *Réseaux* 164 (6):97. https://doi.org/10.3917/res.164.0097.
Levy, Steven, et Gilles Tordjman. 2013. *L'éthique des hackers*. Paris: GLOBE.
Liefooghe, Christine, Dominique Mons, et Didier Paris. 2016. *Lille, métropole créative ? : Nouveaux liens, nouveaux lieux, nouveaux territoires*. Villeneuve d'Ascq, France: Presses Universitaires du Septentrion.
Lloyd, Richard. 2002. « Neo–Bohemia: Art and Neighborhood Redevelopment in Chicago ». *Journal of Urban Affairs* 24 (5):517–532. https://doi.org/10.1111/1467-9906.00141.
Lorrain, D. 1995. « La grande entreprise urbaine et l'action publique ». *Sociologie du travail* 37 (2):199‑220.
Lundin, Rolf A., Niklas Arvidsson, Tim Brady, Eskil Ekstedt, Christophe Midler, et Jörg Sydow. 2015. *Managing and Working in Project Society: Institutional Challenges of Temporary Organizations*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
Malaud, David. 2015. « Révéler des territoires de jeu : retour sur l'expérience des CDT ». In *Les Cahiers Palladio*. Fondation Palladio. http://www.fondationpalladio.fr/download/07_2015_CAHIERS_PALLADIO_N%C2%B020_DAVID_MALAUD.pdf.
Malezieux, Jacques. 1991. « Anciens espaces de l'industrie et dynamique urbaine dans l'agglomération parisienne. La décentralisation de l'action économique ». *Les Annales de la recherche urbaine* 50 (1):21‑30. https://doi.org/10.3406/aru.1991.1576.
Martins, Juliana. 2015. « The Extended Workplace in a Creative Cluster: Exploring Space(s) of Digital Work in Silicon Roundabout ». *Journal of Urban Design* 20 (1):125‑45. https://doi.org/10.1080/13574809.2014.972349.

Maskell, Peter, Harald Bathelt, et Anders Malmberg. 2006. « Building global knowledge pipelines: The role of temporary clusters ». *European Planning Studies* 14 (8):997‑1013. https://doi.org/10.1080/09654310600852332.
Massé, David, Simon Borel, et Damien Demailly. 2015. « Comprendre l'économie collaborative et ses promesses à travers ses fondements théoriques », IDDRI Working Paper, . http://www.iddri.org/Publications/Comprendre-l-economie-collaborative-et-ses-promesses-a-travers-ses-fondements-theoriques.
Mauss, Marcel. 2007. « Essai sur le don ». *Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques* 1.
McCann, Eugene, et Kevin Ward, éd. 2011. *Mobile Urbanism: Cities and Policymaking in the Global Age*. Minneapolis: Univ Of Minnesota Press.
———. 2012. « Assembling Urbanism: Following Policies and 'Studying through' the Sites and Situations of Policy Making ». *Environment and Planning A* 44 (1):42‑51. https://doi.org/10.1068/a44178.
———. 2015. « Thinking Through Dualisms in Urban Policy Mobilities ». *International Journal of Urban and Regional Research*, n/a-n/a. https://doi.org/10.1111/1468-2427.12254.
McPherson, Miller, Lynn Smith-Lovin, et James M. Cook. 2001. « Birds of a feather: Homophily in social networks ». *Annual review of sociology*, 415–444.
Mellet, Kevin. 2012. « Contagion, influence, communauté. Petite socio-économie des agences de Social Media Marketing ». In *Du lien marchand : comment le marché fait société : Essai(s) de sociologie économique relationniste*. Toulouse: Presses Universitaires du Mirail.
Mercklé, Pierre. 2016. *Sociologie des réseaux sociaux*. 3e édition. Paris: La Découverte.
Merkel, Janet. 2015. « Coworking in the city ». *Ephemera* 15 (1):121.
Messeghem, Karim, et Sylvie Sammut. 2011. « Accompagnement du créateur : de l'isolement à la recherche de légitimité ». *Revue de l'Entrepreneuriat* Vol. 9 (1):82‑107.
Metzger, Jean-Luc, et Olivier Cléach. 2004. « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités ». *Sociologie du Travail* 46 (4):433‑50. https://doi.org/10.1016/j.soctra.2004.09.001.
Midler, Christophe. 1995. « "Projectification" of the firm: The renault case ». *Scandinavian Journal of Management* 11 (4):363‑75. https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00035-T.
Mommaas, Hans. 2004. « Cultural Clusters and the Post-Industrial City: Towards the Remapping of Urban Cultural Policy ». *Urban Studies* 41 (3):507‑32. https://doi.org/10.1080/0042098042000178663.
Montgomery, John. 2003. « Cultural Quarters as Mechanisms for Urban Regeneration. Part 1: Conceptualising Cultural Quarters ». *Planning Practice and Research* 18 (4):293‑306. https://doi.org/10.1080/1561426042000215614.
Moriset, Bruno. 2016. « Inventer les nouveaux lieux de la ville créative : les espaces de coworking ». *Territoire en mouvement Revue de géographie et aménagement. Territory in movement Journal of geography and planning*, novembre. https://tem.revues.org/3868.
Morteau, Hélène. 2016. « Dynamiques des clusters culturels métropolitains, une perspective évolutionniste. Analyse comparée de Québec (Quartier St Roch),

Barcelone (22@) et Nantes (Quartier de la Création) ». Thèse en aménagement, Angers: Université d'Angers. http://www.theses.fr/s85945.
Mould, Oli. 2014. « Tactical Urbanism: The New Vernacular of the Creative City: Tactical Urbanism ». *Geography Compass* 8 (8):529‑39. https://doi.org/10.1111/gec3.12146.
Mould, Oli, Tim Vorley, et Kai Liu. 2014. « Invisible Creativity? Highlighting the Hidden Impact of Freelancing in London's Creative Industries ». *European Planning Studies* 22 (12):2436‑55. https://doi.org/10.1080/09654313.2013.790587.
Nanteuil, Matthieu de, et Marc Zune. 2016. « Éditorial : Économie collaborative et (in)justice sociale ». *Revue Française de Socio-Économie*, nº 17 (novembre):5‑12.
Nappi-Choulet, Ingrid. 2011. « Estimation du coût immobilier global par salarié : application aux activités tertiaires supérieures dans les quartiers d'affaires parisiens ». *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* juin (3):575. https://doi.org/10.3917/reru.113.0575.
———. 2013. « La financiarisation du marché immobilier français: de la crise des années 1990 à la crise des subprimes de 2008 ». *Revue d'économie financière* 110 (2):189–206.
Neff, Gina, Elizabeth Wissinger, et Sharon Zukin. 2005. « Entrepreneurial Labor among Cultural Producers: "Cool" Jobs in "Hot" Industries ». *Social Semiotics* 15 (3):307‑34. https://doi.org/10.1080/10350330500310111.
Oldenburg, Ramon, et Dennis Brissett. 1982. « The Third Place ». *Qualitative Sociology* 5 (4):265‑84. https://doi.org/10.1007/BF00986754.
Oldenburg, Ray. 1989. *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*. New York : Berkeley, Calif.: Marlowe & Co.
Oldham, Greg R., et Daniel J. Brass. 1979. « Employee Reactions to an Open-Plan Office: A Naturally Occurring Quasi-Experiment ». *Administrative Science Quarterly* 24 (2):267. https://doi.org/10.2307/2392497.
Olivier de Sardan, Jean-Pierre. 1995. « La politique du terrain ». *Enquête. Archives de la revue Enquête*, nº 1 (octobre):71‑109. https://doi.org/10.4000/enquete.263.
Olivier, Razemon. 2016. *Comment la France a tué ses villes*. Paris: Rue Echiquier.
Paris, Didier. 2016. « Chapitre 8. Les quartiers de la création et de l'innovation de la métropole lilloise: projets urbains, animation économique et retombées territoriales1 ». In *Lille, métropole créative?: Nouveaux liens, nouveaux lieux, nouveaux territoires*, Christine Liefooghe, Dominique Mons, Didier Paris, 223. Environnement et société. Presses Universitaires du Septentrion.
Parrino, Lucia. 2013. « Coworking: Assessing the Role of Proximity in Knowledge Exchange ». *Knowledge Management Research & Practice*, septembre. https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.47.
Payre, Renaud. 2010. « The Importance of Being Connected. City Networks and Urban Government: Lyon and Eurocities (1990–2005) ». *International Journal of Urban and Regional Research* 34 (2):260‑80. https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2010.00937.x.
Payre, Renaud, et Gilles Pollet. 2006. « Analyse des politiques publiques et sciences historiques : quel(s) tournant(s) socio-historique(s) ? » *Revue française de science politique* 55 (1):133‑54.

Peck, Jamie. 2005. « Struggling with the Creative Class ». *International Journal of Urban and Regional Research* 29 (4):740–770. https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2005.00620.x.
Peck, Jamie, et Nik Theodore. 2010. « Recombinant workfare, across the Americas: Transnationalizing “fast” social policy ». *Geoforum*, Themed Issue: Mobilizing Policy, 41 (2):195‑208. https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2010.01.001.
Pickvance, C. G. 1976. *Urban Sociology: Critical Essays*. Tavistock.
Picon, Antoine. 2001. « Imaginaires de l’efficacite, pensee technique et rationalisation ». *Réseaux* 5 (109):18‑50.
———. 2002. *Les Saint-simoniens : Raison, imaginaire et utopie*. Paris: Belin.
———. 2014. « Infrastructure et imaginaires - Une lecture alternative du changement technique ». *LATTS Working paper*.
Pierre, Xavier, et Antoine Burret. 2014. « Animateur d’espaces de coworking, un nouveau métier ? » *Entreprendre & Innover* 23 (4):20. https://doi.org/10.3917/entin.023.0020.
Pillon, Thierry. 2016. « Retour sur quelques modèles d’organisation des bureaux de 1945 à aujourd’hui ». *La nouvelle revue du travail*, nº 9 (novembre). https://doi.org/10.4000/nrt.2860.
Pinard, Juliette. 2016. « Culture et créativité au service d’un urbanisme transitoire : SNCF Immobilier, nouvel acteur de l’inovation urbaine? » Ecole d’urbanisme de Paris.
Pollard, Julie. 2007. « Les grands promoteurs immobiliers français ». *Flux*, nº 69 (juillet):94‑108.
Porter, Michael E. 1998. « Clusters and the New Economics of Competition ». *Harvard Business Review*, novembre. https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition.
Postill, John, Sarah Pink, et others. 2012. « Social media ethnography: the digital researcher in a messy web ». *Media International Australia*, nº 145. http://search.informit.com.au/documentSummary;dn=992474822836114;res=IELLCC.
Pratt, Andy C. 2002. « Hot Jobs in Cool Places. The Material Cultures of New Media Product Spaces: The Case of South of the Market, San Francisco ». *Information, Communication & Society* 5 (1):27‑50. https://doi.org/10.1080/13691180110117640.
———. 2014. « Space and place in the digital creative economy ». In *Handbook on the Digital Creative Economy*, 456. Edward Elgar Pub. http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=3SxjAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA37&dq=%22distribute+work+without+the+need+for+co-presence.+Toffler+did+acknowledge+that+for+a%22+%22%E2%80%98perfect%E2%80%99+location%3B+hence,+advantage+is+conferred+to+the+one+that+does+occupy+that+location.%22+&ots=DSMXLf8pWk&sig=5PqtVEbYlZiQoxgz27BWYexTnz8.
Putnam, Robert D. 1995. « Bowling Alone: America’s Declining Social Capital ». *Journal of Democracy* 6 (1):65‑78. https://doi.org/10.1353/jod.1995.0002.
Raad, Lina. 2014. « Transformations sociales en banlieue rouge. Politiques locales, stratégies résidentielles et inscription territoriale des classes moyennes ». Thèse de géographie, Paris: Université Paris 7 Diderot. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01114169/document.

Raymond, Eric S. 2001. *The Cathedral & the Bazaar: Musings on Linux and Open Source by an Accidental Revolutionary*. O'Reilly Media. http://www.amazon.com/The-Cathedral-Bazaar-Accidental-Revolutionary/dp/0596001088.
Rheingold. 1993. *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier*. First Printing. Reading, Mass: Perseus Books.
Robinson, Jennifer. 2015. « 'Arriving At' Urban Policies: The Topological Spaces of Urban Policy Mobility ». *International Journal of Urban and Regional Research*, n/a-n/a. https://doi.org/10.1111/1468-2427.12255.
Rosanvallon, Jérémie. 2007. « Le travail de coordination à distance : éclatement des collectifs de travail et transformations du travail collectif ». Thèse de sociologie, Champs-sur-Marne: Université Paris-Est. http://www.theses.fr/2007MARN0358.
Ross, Andrew. 2008. « The New Geography of Work Power to the Precarious? » *Theory, Culture & Society* 25 (7‑8):31‑49. https://doi.org/10.1177/0263276408097795.
Roy, Frédéric Le, et Saïd Yami. 2007. « Les stratégies de coopétition ». *Revue française de gestion*, nº 176 (novembre):83‑86.
Sadin, Eric. 2016. *La Silicolonisation du Monde*. Paris: L'Echappée Editions.
Sailer, Kerstin, et Ian McCulloh. 2012. « Social networks and spatial configuration—How office layouts drive social interaction ». *Social Networks*, Capturing Context: Integrating Spatial and Social Network Analyses, 34 (1):47‑58. https://doi.org/10.1016/j.socnet.2011.05.005.
Sassen, Saskia. 2001. *The Global City - New York, London, Tokyo*. 2e éd. Princeton, N.J: Princeton University Press.
Saunier, Pierre-Yves. 2008. « Les régimes circulatoires du domaine social 1800-1940 : projets et ingénierie de la convergence et de la différence, Summary ». *Genèses*, nº 71:4‑25.
Schronen, Danielle. 2003. *Le management à l'épreuve du bureau : Concevoir un immobilier adapté aux besoins de l'entreprise*. Paris: Editions L'Harmattan.
Scott, Allen J. 1988. *New Industrial Spaces: Flexible Production Organization and Regional Development in North America and Western Europe*. Pion.
———. 2008. « Resurgent Metropolis: Economy, Society and Urbanization in an Interconnected World ». *International Journal of Urban and Regional Research* 32 (3):548‑64. https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2008.00795.x.
———. 2010. « Creative cities: The role of culture ». *Revue d'économie politique* 120 (1):181‑204.
———. 2014. « Beyond the Creative City: Cognitive–Cultural Capitalism and the New Urbanism ». *Regional Studies* 48 (4):565‑78. https://doi.org/10.1080/00343404.2014.891010.
Scott, Allen J., et Michael Storper. 2014. « The Nature of Cities: The Scope and Limits of Urban Theory ». *International Journal of Urban and Regional Research*, n/a-n/a. https://doi.org/10.1111/1468-2427.12134.
Smith, Neil. 2002. « New Globalism, New Urbanism: Gentrification as Global Urban Strategy ». *Antipode* 34 (3):427‑50. https://doi.org/10.1111/1467-8330.00249.
Spinuzzi, Clay. 2012. « Working Alone Together Coworking as Emergent Collaborative Activity ». *Journal of Business and Technical Communication* 26 (4):399‑441. https://doi.org/10.1177/1050651912444070.

Stacey, Margaret. 1969. « The Myth of Community Studies ». *The British Journal of Sociology* 20 (2):134. https://doi.org/10.2307/588525.
Storey, John, Graeme Salaman, et Kerry Platman. 2005. « Living with Enterprise in an Enterprise Economy: Freelance and Contract Workers in the Media ». *Human Relations* 58 (8):1033‑54. https://doi.org/10.1177/0018726705058502.
Storper, Michael. 2013. *Keys to the City - How Economics, Institutions, Social Interaction, and Politics Shape Development*. Princeton: Princeton University Press.
Storper, Michael, et Susan Christopherson. 1987. « Flexible Specialization and Regional Industrial Agglomerations: The Case of the U.S. Motion Picture Industry ». *Annals of the Association of American Geographers* 77 (1):104‑17. https://doi.org/10.1111/j.1467-8306.1987.tb00148.x.
Storper, Michael, et Allen J. Scott. 2008. « Rethinking Human Capital, Creativity and Urban Growth ». *Journal of Economic Geography* 9 (2):147‑67. https://doi.org/10.1093/jeg/lbn052.
Storper, Michael, et Anthony J. Venables. 2004. « Buzz: Face-to-Face Contact and the Urban Economy ». *Journal of Economic Geography* 4 (4):351‑70. https://doi.org/10.1093/jnlecg/lbh027.
Suire, Raphaël. 2003. « Stratégies de localisation des firmes du secteur des Technologies de l'Information et de la Communication: Du cyber-district au district lisière ». *Géographie, Economie et Société*. https://perso.univ-rennes1.fr/thierry.penard/projetman/suire2003.pdf.
———. 2013. « Innovation, espaces de co-working et tiers-lieux: entre conformisme et créativité (Innovation, Co-Working and Third Places: Between Conformism and Creativity) ». SSRN Scholarly Paper ID 2210127. Rochester, NY: Social Science Research Network. http://papers.ssrn.com/abstract=2210127.
Sundsted, Todd, Tony Bacigalupo, et Drew Jones. 2009. *I'm Outta Here: How Co-Working Is Making the Office Obsolete*. Brooklyn, NY.
Tönnies, Ferdinand. 2010. *Communauté et société*. Paris: Presses Universitaires de France - PUF.
Topalov, Christian. 1974. *Les promoteurs immobiliers*. Mouton.
Trouillard, Emmanuel. 2014a. « La production de logements neufs par la promotion privée en Île-de-France (1984-2012): marchés immobiliers et stratégies de localisation. » Thèse de géographie, Paris: Université Paris 7 - Denis Diderot. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01101951/document.
———. 2014b. « L'ancrage territorial des « résidences avec services » privées en Île-de-France : une géographie d'actifs immobiliers financiarisés ? » *L'Espace géographique* Tome 43 (2):97‑114.
Trupia, Dilara Vanessa. 2016. « Produire un espace hybride de coopération: Une enquête ethnographique sur *La Cantine* ». *Réseaux* 196 (2):111. https://doi.org/10.3917/res.196.0111.
Turner, Fred. 2009. « Burning Man at Google: a cultural infrastructure for new media production ». *New Media & Society* 11 (1‑2):73–94.
Uzzi, Brian. 1996. « The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect ». *American Sociological Review* 61 (4):674‑98. https://doi.org/10.2307/2096399.

Uzzi, Brian, et Jarrett Spiro. 2005. « Collaboration and Creativity: The Small World Problem ». *American Journal of Sociology* 111 (2):447‑504. https://doi.org/10.1086/ajs.2005.111.issue-2.
Vatov, Marie-Christine. 2009. *Dictionnaire de l'immobilier et de la ville : 8e édition*. Paris: Innovapresse.
Veltz, Pierre. 2005. *Mondialisation, villes et territoires : L'économie d'archipel*. Paris: Presses Universitaires de France - PUF.
———. 2017. *La Société hyper-industrielle - Le nouveau capitalisme productif*. Paris: Le Seuil.
Vicente, Jérôme, et Raphaël Suire. 2007. « Informational Cascades versus Network Externalities in Locational Choice: Evidence of 'ICT Clusters' Formation and Stability ». *Regional Studies* 41 (2):173‑84. https://doi.org/10.1080/00343400601108424.
Vignal, Cécile. 2005. « Injonctions à la mobilité, arbitrages résidentiels et délocalisation de l'emploi ». *Cahiers internationaux de sociologie* 118 (1):101. https://doi.org/10.3917/cis.118.0101.
Vivant, Elsa. 2006. « Le rôle des pratiques culturelles "off" dans les dynamiques urbaines ». Thèse en aménagement, Vincennes: Paris 8. http://www.theses.fr/2006PA082770.
———. 2007. « Sécurisation, pacification, animation ». *Terrains & travaux* 2 (13):169‑88.
———. 2009. *Qu'est-ce que la ville créative ?* Paris: Presses Universitaires de France - PUF.
———. 2013. « Creatives in the city: Urban contradictions of the creative city ». *City, Culture and Society* 4 (2):57‑63. https://doi.org/10.1016/j.ccs.2013.02.003.
Vivant, Elsa, et Eric Charmes. 2008. « La gentrification et ses pionniers: le rôle des artistes off en question. Gentrification and its pioneers. A reassessment ». *Métropoles*, nº 3. https://metropoles.revues.org/1972.
Vorley, Tim, Oli Mould, et Richard Courtney. 2012. « My networking is not working! Conceptualizing the latent and dysfunctional dimensions of the network paradigm ». *Economic geography* 88 (1):77–96.
Wang, Bo, et Becky P. Y. Loo. 2017. « Hubs of Internet Entrepreneurs: The Emergence of Coworking Offices in Shanghai, China ». *Journal of Urban Technology* 0 (0):1‑18. https://doi.org/10.1080/10630732.2017.1285124.
Ward, Katie J. 1999. « Cyber-ethnography and the emergence of the virtually new community ». *Journal of Information Technology* 14 (1):95‑105. https://doi.org/10.1080/026839699344773.
Weber, Florence. 2000. « Transactions marchandes, échanges rituels, relations personnelles ». *Genèses* no 41 (4):85‑107.
———. 2009. *Le travail à-côté : Une ethnographie des perceptions*. Édition revue et augmentée. Paris: Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.
Weber, Rachel. 2015. *From Boom to Bubble – How Finance Built the New Chicago*. Chicago: University of Chicago Press.
Wellman, Barry. 1979. « The community question: The intimate networks of East Yorkers ». *American journal of Sociology* 84 (5):1201.
———. 2001. « Physical Place and Cyberplace: The Rise of Personalized Networking ». *International Journal of Urban and Regional Research* 25 (2):227–252. https://doi.org/10.1111/1468-2427.00309.

Wellman, Barry, Janet Salaff, Dimitrina Dimitrova, Laura Garton, Milena Gulia, et Caroline Haythornthwaite. 1996. « Computer networks as social networks: Collaborative work, telework, and virtual community ». *Annual review of sociology*, 213–238.

Wenger, Etienne. 1998. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.

———. 2000. « Communities of Practice and Social Learning Systems ». *Organization* 7 (2):225‑46. https://doi.org/10.1177/135050840072002.

White, Harrison C. 1981. « Where Do Markets Come From? » *American Journal of Sociology* 87 (3):517‑47. https://doi.org/10.1086/227495.

Winnepenninckx, Jacqueline, et Illel Kieser'lBaz. 2012. « La lecture anthropologique du cadeau en marketing : une approche multidimensionnelle du lien marchand ». In *Du lien marchand : comment le marché fait société : Essai(s) de sociologie économique relationniste*, par Franck Cochoy, 402. Presses Universitaires du Mirail.

Wittel, Andreas. 2001. « Toward a Network Sociality ». *Theory, Culture & Society* 18 (6):51‑76. https://doi.org/10.1177/026327601018006003.

Zalio, Pierre-Paul. 2009. « L'entreprise, l'entrepreneur et les sociologues ». *Entreprises et histoire*, nº 35 (avril):16‑30.

Zelizer, Viviana A. 1997. *The Social Meaning of Money - Pin Money, Paychecks, Poor Relief, and Other Currencies*. Princeton, N.J: Princeton University Press.

Zukin, Sharon. 1996. *The Cultures of Cities*. Cambridge, MA: Wiley-Blackwell.

———. 2014. *Loft Living: Culture and Capital in Urban Change*. 25th Anniversary edition. New Brunswick New Jersey: Rutgers University Press.

Zune, M. 2003. « La constitution des trajectoires professionnelles. Le cas des professionnels des TIC face au modèle des "carrières nomades" ». Thèse de sociologie, Liège: Université de Liège.

Annexe 1 : Liste des entretiens

L'ensemble des entretiens est codifié à partir d'un numéro. Outre les entretiens, certaines informations ont été obtenues lors d'observations participantes, ou lors de discussions informelles suite à des visites de l'espace. Ces entretiens non-dirigés sont notés à la suite des entretiens dirigés. Les interventions publiques de certains acteurs dont je n'étais pas le destinataire principal des propos sont citées dans le corps du texte avec les détails concernant l'événement, et ne seront pas indiqués ici.

Opérateurs d'espaces

Entretiens semi-directifs	*Espace*	*Rôle dans l'espace*	*Autre activité*	*Date d'entretien*	*Durée (min)*
Entretien A01	L'Etablisienne	fondateur		05/02/14	29
Entretien A02	Studios singuliers	fondateur	designer	24/03/14	90
Entretien A03	Studios singuliers	fondateur	designer	08/04/14	106
Entretien A04	Mutinerie	fondateur		10/04/14	37
Entretien A05	Studios singuliers	fondateur	graphiste	10/04/14	115
Entretien A06	Superbelleville, Volumes	fondateur	architecte	08/10/14	40
Entretien A07	Pépinière de La Courneuve	directeur salarié		18/12/14	61
Entretien A08	Commune Image	directeur salarié		29/01/15	20
Entretien A09	Coopérative Point Carré	fondateur		13/02/15	80
Entretien A09'				03/05/17	50
Entretien A10	Mutinerie	gestionnaire stagiaire	étudiant	09/03/15	124
Entretien A11	Mutinerie	gestionnaire stagiaire	étudiant	18/03/15	55
Entretien A12	Mutinerie	fondateur	fondateur Copass	23/03/15	60
Entretien A13	Laptop	fondateur	designer UX	15/04/15	105
Entretien A14	Woma	fondateur	designer	05/06/15	78
Entretien A15	Casaco	fondateur	accompagnement entrepreneurial	08/07/15	124
Entretien A16	Draft	fondateur		23/07/15	48
Entretien A17	Tank	directeur salarié	communication	25/08/15	60
Entretien A18	La Cordée	fondateur		28/04/16	37
Entretien A19	Digital Village	fondateur	gestion de projet numérique	31/05/16	70
Entretien A20	La Cantine	gestionnaire salarié	chercheuse en sciences sociales	17/11/16	93
Entretien A21	Mundo M	gestionnaire salarié		01/03/17	59

Discussions informelles

Espace	***Rôle dans l'espace***	***Autre activité***
Blue Office Noisy-le-Grand	gestionnaire salarié	
Ici Montreuil	fondateur	
Woma	fondateur	designer
Plaine Coworking	fondateur	organisation évènementielle
Boite à Pêche	fondateur	communication
La Cordée Lyon Perrache	gestionnaire salarié	
Coworking Republic	fondateur	organisation évènementielle
Coworkcrèche	gestionnaire salarié	
Puzzle Coworking	fondateur	contrôleur de gestion
Cowork in the City	gestionnaire salarié	
Intencity Paris 12	gestionnaire salarié	
Usine I/O	fondateur	
Nest 34	fondateur	
Espace partagé à Montreuil	gestionnaire-utilisateur	architecte

Financeurs publics et privés

Les entretiens téléphoniques sont indiqués ici en italique. La plupart faisaient suite à un premier entretien, ou venaient compléter des premiers échanges informels lors de réunions.

Entretiens semi-directifs	***Organisation***	***Position***	***Date d'entretien***	***Durée (min)***
Entretien B01	LBMG Worklabs (conseil en travail à distance)	Directeur général	23/03/15	65
Entretien B02	Nexity (promoteur)	Directeur du développement immobilier d'entreprise	23/04/15	105
Entretien B03	Bouygues Immobilier (promoteur) ; Nextdoor (filiale Bouygues Immobilier)	Chargée de projet ; directeur du marketing Nextdoor (entretien collectif)	17/06/15	50
Entretien B03'	Nextdoor (filiale Bouygues Immobilier)		02/12/16	90
Entretien B04	La Fonderie (agence numérique Ile-de-France)	Chargée de mission tiers-lieux	23/07/15	106
Entretien B04'			*09/03/16*	*20*
Entretien B05	Mairie de Paris - Direction du Développement Economique, de l'Emploi et de l'Enseignement Supérieur	Chargée de projet innovation	10/09/15	94
Entretien B06	Conseil départemental des Hauts-de-Seine (92) - Direction du Développement Economique	Chargée d'évaluation et de développement économique	19/10/15	80
Entretien B07	Région Ile-de-France - Direction Recherche, Innovation, Ensignement Supérieur	Chargée de mission innovation	26/10/15	92
Entretien B08	Caisse des Dépôts - Direction des Investissements et du Développement Local	Responsable Villes et territoires intelligents	06/11/15	85
Entretien B09	Objectif Ville (agence de	Directeur et chargé d'études	03/03/16	120

	programmation)	(entretien collectif)		
Entretien B10	Sequano (SEM aménagement)	Responsable d'opération ZAC des Docks	11/03/16	41
Entretien B11	Brémond (promoteur)	Directrice de projet immobilier	19/04/16	79
Entretien B11'			*06/02/17*	*21*
Entretien B12	*Bureaux à Partager (plateforme de marché de bureau)*	*Directeur général*	*02/02/17*	*30*
Entretien B13	Agence JB	Architecte	25/04/12	60
Entretien B14	*Brémond (promoteur)*	*Chargée de commercialisation*	*30/05/12*	*30*
Entretien B15	*Plaine Commune (établissement public territorial)*	*Chargé de développement économique*	*26/09/14*	*20*
Entretien B15'			*28/09/15*	*25*
Entretien B16	*Plaine Commune*	*Chargé de mission Maison de l'Emploi*	*22/03/17*	*30*
Entretien B17	*Semaest (SEM aménagement)*	*Responsable innovation et commerces*	*04/04/17*	*52*

Utilisateurs des espaces

La plupart des échanges avec des utilisateurs rencontrés dans les espaces de coworking ont pris la forme de conversations informelles, sauf pour certains coworkers de Mutinerie et du 6b avec qui des entretiens ont été menés pour compléter les données ethnographiques.

Entretiens semi-directifs	***Espace utilisé***	***Métier***	***Date d'entretien***	***Durée (min)***
Entretien C01	Mutinerie	Communication	24/04/15	60
Entretien C02	Mutinerie	Communication	24/04/15	60
Entretien C03	Mutinerie	Développeur web	15/07/15	79
Entretien C04	Mutinerie	Chercheuse en histoire de l'art	15/07/15	55
Entretien C05	Mutinerie	Graphiste	22/02/16	110
Entretien C06	Le 6b	Architecte	25/04/12	40

Annexe 2 : Fonctionnement de Facebook

Les termes utilisés dans Facebook ont tous été traduits dans les versions les plus récentes. Les termes anglais restent cependant ancrés dans l'esprit des utilisateurs de Facebook dont beaucoup gardent l'interface en anglais. Ils ont donc été privilégiés dans l'analyse.

Figure 60 : Capture d'écran d'un post Facebook (source : Facebook, modifié par l'auteur)

Le **post** sur Facebook est une phrase qui ne dépasse pas en général 30 mots : ici la première phrase proposée en haut de la figure pour la recherche d'un freelance en javascript.

Le **like/j'aime** peut être considéré comme le niveau zéro d'interaction sur Facebook. Il marque en général une appréciation, un accord, ou simplement un soutien à la personne qui a écrit un post. Les noms des personnes ayant « liké » sont indiqués sur la première ligne.
Le **comment/commentaire** permet d'écrire un texte en réponse au post de quelqu'un. Ils sont en général assez courts, mais peuvent aussi constituer une argumentation plus longue (il n'y a pas de limite supérieure du nombre de mots). Ce sont les lignes suivantes de la figure, avec l'image associée à chacune des personnes qui a commentée. Il est à noter que les commentaires peuvent eux-mêmes être « likés » (petit pouce présent sur certains commentaires). Pour simplifier la compréhension, ceux-ci ne sont pas comptabilisés dans les analyses du chapitre 2.

Le **tag** permet de mettre en avant une personne en citant son nom, qui devient cliquable via un lien hypertexte (qui renvoit vers son profil personnel). Le tag a également pour effet d'interpeller la personne « taggée », qui reçoit une notification dans son Facebook. Deux des commentaires de l'image sont des tags avec le nom de la personne indiqué en bleu.

Le **share/partage** permet de partager sur son propre profil ou sur le profil d'un ami le lien ou le post de quelqu'un d'autre.
Exemple : A écrit « je cherche un développeur web ». B partage sur la page de son ami C (lui-même développeur) cette annonce, ce qui permet à C de connaître le nom de B et de le contacter.
Plus généralement le share permet de partager un lien vers un article/document média intéressant pour quelqu'un d'autre, et il s'agit d'un des moyens principaux de diffusion « virale » des informations.

Les groupes sont une page spécifique analogue à un forum de discussion en ligne, où des utilisateurs de Facebook peuvent échanger sur un sujet donné (souvent indiqué dans le titre du groupe). Les groupes peuvent être publics, fermés, ou secrets, selon l'accord nécessaire des administrateurs pour rejoindre le groupe. S'ils sont secrets, ils n'apparaissent alors pas sur les profils des personnes du groupe, et l'adhésion ne peut être suggérée automatiquement à des personnes non-membres susceptibles d'être intéressées (en général via un ciblage de type publicitaire). Il est possible à tout moment pour les membres de désactiver les notifications du groupe (ceci permet d'être moins sollicité par les nouveaux posts dans le groupe), voire de quitter le groupe.

	Public	Fermé	Secret
Qui peut s'inscrire ?	N'importe qui peut s'inscrire ou être ajouté ou invité par un membre.	N'importe qui peut demander à s'inscrire ou être ajouté ou invité par un membre.	N'importe qui, mais il faut être ajouté ou invité par un membre.
Qui peut voir le nom du groupe ?	Tout le monde	Tout le monde	Membres actuels et anciens
Qui peut voir les membres du groupe ?	Tout le monde	Tout le monde	Les membres actuels uniquement
Qui peut voir la description du groupe ?	Tout le monde	Tout le monde	Membres actuels et anciens
Qui peut voir les mots clés du groupe ?	Tout le monde	Tout le monde	Membres actuels et anciens
Qui peut voir les publications des membres du groupe ?	Tout le monde	Les membres actuels uniquement	Les membres actuels uniquement
Qui peut trouver le groupe en faisant une recherche ?	Tout le monde	Tout le monde	Membres actuels et anciens

Figure 61 : Caractéristiques des différents groupes
(source : http://valeriethuillier.com/actualites/facebook-les-groupes-mode-demploi/)

Les pages Facebook (en général possédées par des organisations ou personnes morales : marques, artistes…) sont à différencier des profils personnels. Ils n'ont pas exactement les mêmes fonctionnalités, et permettent en particulier un suivi détaillé de l'audience des posts réalisés (statistiques du nombre de likes, de commentaires…). Il est également possible de faire appel à de la publicité ciblée via Facebook pour rendre certains posts plus visibles. Le principe est celui d'une augmentation du nombre de personnes à qui l'algorithme montre le post en fonction du montant investi. Des ciblages géographiques ou liés au réseau de fans de la page sont également possibles (les « amis » des fans sont souvent vus comme des cibles prioritaires du fait de la forte homophilie sociale du réseau Facebook).

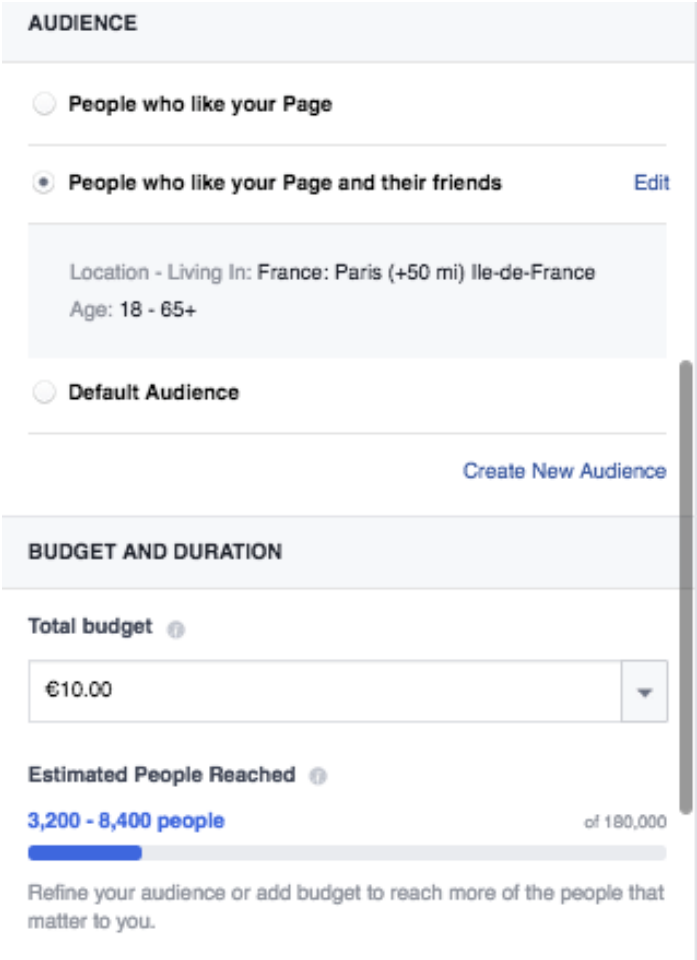


Figure 62 : Exemble des ciblages géographique et démographique possible (source : Facebook)

Annexe 3 : Liste des espaces visités

Nom	*Ouverture*	*Adresse*	*Code postal*	*Ville*	*Type de bâtiment*
Le loft 50 Partners	2012	62 rue Jean-Jacques Rousseau	75001	Paris	tertiaire atypique
10h10	2015	19 Rue de Cléry	75002	Paris	commerce
mycowork montorgueil	2015	54 rue Greneta	75002	Paris	commerce
La Cantine	2008	5 passage des Panoramas	75002	Paris	fonds de cour
Numa coworking	2013	39 rue du Caire	75002	Paris	tertiaire
Hubsy café Arts Métiers	2015	41 rue Réaumur	75003	Paris	commerce
Labo de l'édition	2012	2 rue Saint-Médard	75003	Paris	commerce
Coworking Republic	2016	189 rue du Temple	75003	Paris	fonds de cour
Nest 34	2016	34 Avenue des Champs-Élysées	75008	Paris	tertiaire
AntiCafé République	2016	6 rue du Château d'Eau	75010	Paris	commerce
COWORKSHOP nomade	2014	32 rue des Vinaigriers	75010	Paris	commerce
COWORKSHOP résident	2015	29 rue des Vinaigriers	75010	Paris	commerce
Café Craft	2012	24 rue des Vinaigriers	75010	Paris	commerce
CoworkCrèche	2015	89 rue du Faubourg Saint-Antoine	75011	Paris	commerce
SuperPublic	2015	4 rue de la Vacquerie	75011	Paris	commerce
Le FabClub	2015	50 rue de Montreuil	75011	Paris	fonds de cour
Greenspace Paris	2011	28 rue du Chemin Vert	75011	Paris	tertiaire
Le Tank coworking	2015	22 bis rue des Taillandiers	75011	Paris	tertiaire atypique
la Cordee	2013	61 rue Traversière	75012	Paris	commerce/fond de cour
Intencity Paris 12	2008	31 rue de Reuilly	75012	Paris	fonds de cour
La Manufacture	2010	100 rue de Charenton	75012	Paris	industriel reconverti
Digital Village Paris	2015	15 rue Vandrezanne	75013	Paris	commerce
Usine.io	2014	181 - 183 rue du Chevaleret	75013	Paris	commerce/parking
La Villa coworking	2015	13 villa de l'Astrolabe	75015	Paris	commerce
NetCoworking	2014	11 rue de Magdebourg	75016	Paris	appartement
Be coworking Jonquière	2015	60 rue de la Jonquière	75017	Paris	commerce/appartement
Superbelleville	2012	5 passage Piver	75018	Paris	appartement
Draft Ateliers	2014	31 rue Pajol	75018	Paris	commerce
Studios Singuliers	2012	46, rue René Clair	75018	Paris	tertiaire
Woma	2014	15 rue Léon Giraud	75019	Paris	commerce
Mutinerie	2012	29 rue de Meaux	75019	Paris	commerce/fond de cour
Volumes	2015	78 rue Compans	75019	Paris	fonds de cour
Laptop	2012	6 rue Arthur Rozier	75019	Paris	fonds de cour
Nextdoor	2015	43 rue Camille Desmoulins	92130	Issy-les-Moulineaux	tertiaire
Nextdoor Gare de Lyon	2016	207 rue de Bercy	75012	Paris	tertiaire
Puzzle coworking	2015	3 place de Ratrait	92150	Suresnes	commerce
Casaco	2015	6 avenue Jean Jaures	92240	Malakoff	commerce atypique
Ici Montreuil	2012	135 boulevard Chanzy	93100	Montreuil	industriel reconverti
La Boite à Pêche	2014	30 Avenue Faidherbe	93100	Montreuil	industriel reconverti
La Ruche Montreuil	2016	47, avenue pasteur	93100	Montreuil	tertiaire
Start-way Montreuil	2014	94 Rue des Sorins	93100	Montreuil	tertiaire atypique

Pépinière de la Courneuve	2015	1, Centre Commercial La Tour	93120	La Courneuve	tertiaire
Blue Office Noisy-le-Grand	2014	32 Avenue du Pavé Neuf	93160	Noisy-le-Grand	tertiaire
Coopérative Pointcarré	2016	20 rue Gabriel Péri	93200	Saint-Denis	industriel reconverti
Plaine CoWorking	2015	10 Rue Waldeck Rochet	93300	Aubervilliers	tertiaire
Cowork in the city	2013	27 rue de Laitières	94300	Vincennes	fonds de cour

Les typologies principales des espaces dans lesquels s'installent les opérateurs de coworking sont : un local commercial donnant sur la rue (commerce), un ou plusieurs étages d'un bâtiment à l'architecture tertiaire dédiée à un usage de bureaux (tertiaire), un appartement reconverti, et un espace de fonds de cour (souvent un ancien atelier artisanal reconverti). Des combinaisons sont possibles quand l'opérateur de coworking occupe plusieurs espaces reliés entre eux. Quelques espaces plus importants sont des anciennes usines reconverties (industriel reconverti) qui gardent souvent la forme de leur usage antérieur. Certains espaces sont également marqués comme « atypique » malgré leur nouvelle forme. Ils gardent une architecture spécifique du fait de la transformation d'un bâtiment ayant un autre usage antérieur, souvent industriel.