



## Les espaces de cotravail et leur impact sur le développement entrepreneurial

### **Marina Frangioni, DBA**

Professeure, École des sciences de l'administration, Université TÉLUQ  
5800, rue Saint-Denis, bureau 1105, Montréal (Québec) Canada H2S 3L5  
[marina.frangioni@teluq.ca](mailto:marina.frangioni@teluq.ca)

### Jacques Baronet, Ph. D

Professeur titulaire, École des sciences de la gestion, Université de Sherbrooke

### **Résumé**

Les espaces collaboratifs font, depuis quelques années, l'objet de recherches à la fois théoriques et empiriques. Les espaces de cotravail quant à eux nécessitent des recherches plus poussées pour comprendre leurs impacts sur le soutien à l'entrepreneuriat. La recherche ici est abductive, à la fois basée sur une carte perceptuelle multidimensionnelle (devis quantitatif) et des entrevues (devis qualitatif) de ces espaces de cotravail. Grâce à ces deux outils, et à une distinction entre l'entrepreneuriat technologique et non technologique, des propositions sont faites sur l'impact de ces espaces de cotravail en matière de soutien à l'entrepreneuriat (y incluant l'intrapreneuriat).

### **Abstract**

In recent years, collaborative spaces have been the focus of both theoretical and empirical research. Coworking spaces, for their part, require further research to understand their impact on support for entrepreneurship. The research here is abductive, both based on a multidimensional perceptual map (quantitative design) and interviews (qualitative design) of these coworking spaces. Thanks to these two tools, and to a distinction between technological and non-technological entrepreneurship, proposals are made on the impact of these coworking spaces in terms of support for entrepreneurship (including intrapreneurship).

## **1. Historique**

## **2. La problématique**

### **2.1. Le soutien à l'entrepreneuriat et les tiers-lieux**

Depuis quelques années, les espaces collaboratifs semblent occuper une part grandissante dans la littérature en matière de soutien à l'entrepreneuriat (Capdevila, 2003, Water-Lynch, Potts, Butcher, Dodson et Herley, 2016).

Les espaces collaboratifs font partie de la grande famille des tiers-lieux dont la définition de Oldenburg (1989) est retenue ici : soit un espace d'ancrage intermédiaire entre le domicile (1<sup>er</sup> lieux) et le travail (2<sup>e</sup> lieux).

Cependant, concernant la définition des espaces de cotravail, nous considérons également la posture de Fabbri (2016) qui considère que ces lieux sont des espaces de travail à part entière.

Finalement, nous retenons une définition intermédiaire où les espaces de cotravail sont à mi-chemin entre les espaces de travail, mais également les tiers-lieux, en ce sens que certains utilisateurs des espaces de cotravail n'ont pas tous un ancrage fort dans l'espace de travail et plusieurs les utilisent également comme tiers-lieux afin de développer leur créativité ou la sérendipité d'affaires notamment.

Ainsi, les dispositifs de co-innovation ou plus généralement des tiers-lieux (Oldenburg, 1989) comme les *living labs*, les *fab labs*, des espaces de cotravail tels que WeWork (plusieurs localisations à travers le monde), la Gare (Montréal), la Fabrique (Sherbrooke), General Assembly (NYC) ou La Mutinerie (Paris) par exemple, fleurissent dans la plupart des grandes villes de la planète.

Bien que ces espaces fassent l'objet de tentatives sérieuses de typologies (Peschl et Fundneider, 2014; van Weele, Steinz et van Rijnsoever, 2014), plusieurs questions restent à approfondir, spécifiquement sur les espaces de cotravail qui n'ont pas fait l'objet de recherches aussi fouillées que les autres espaces collaboratifs (Fabbri, 2016 ; Fabbri et Charue-Duboc, 2016). De plus, peu d'études se sont consacrées à la nature et aux bénéfices des liens potentiels entre les espaces de cotravail et les différentes facettes de l'entrepreneuriat (Fabbri, 2015).

### **2.2. La place des espaces de cotravail dans les tiers-lieux**

Ici, nous concentrons notre recherche sur les espaces de cotravail, afin de voir quels sont leurs impacts sur le développement de l'entrepreneuriat. Également, l'étude tentera de

fournir un premier éclairage sur le type d'entrepreneuriat, technologique ou non-technologique<sup>1</sup> pour lesquels ces espaces semblent avoir un impact différencié.

Nous choisissons de classer l'entrepreneuriat en deux catégories, soit 1) l'entrepreneuriat technologique et 2) l'entrepreneuriat non technologique<sup>2</sup>. L'idée ici est de comprendre les phénomènes sociaux complexes qui interviennent dans le développement des espaces de cotravail. Comment ces phénomènes mènent-ils à un soutien entrepreneurial original et efficace ?

De plus, l'étude se concentre sur la validation de propositions que nous avons établies qui distinguent le type d'impacts en fonction du fait qu'ils se situent soit au niveau de l'entreprise elle-même (croissance, amélioration du produit, modèle d'affaires, etc.), au niveau de l'entrepreneur (développement des habiletés et compétences entrepreneuriales, développement d'un réseau de soutien, etc.) ou de l'écosystème entrepreneurial lui-même.

### **3. La méthodologie**

#### **3.1. Le choix d'une méthode abductive**

La recherche présentée ici est de nature abductive (Dumez, 2012), en ce sens qu'elle englobe à la fois une méthodologie quantitative (positionnement multidimensionnel définissant une carte perceptuelle de l'écosystème entrepreneurial) ainsi qu'une perspective inductive, basée sur l'observation des espaces de cotravail afin de dégager les propositions qui sont faites dans le cadre de cet article.

La méthode abductive permet de «faire appel à des ressources incertaines, que d'aucuns nomment 'intuition' (inspiration issue de l'expérience), 'bricolage' (inventivité face à une réalité où la contingence domine), ou encore 'sérendipité' (faculté de saisir et d'interpréter ce qui se présente à nous de manière inattendue)». Castellin (2004).

Cette double méthodologie permet d'abord, grâce à une méthode quantitative, de dégager des constats sur les perceptions des individus et des organismes actifs dans un espace géographique face à l'impact présumé de différents outils sur quelques mesures de l'entrepreneuriat. Ensuite, l'approche qualitative, plus inductive, permet de faire ressortir le vécu des personnes participant directement au phénomène étudié, les espaces de cotravail et leurs liens avec l'entrepreneuriat.

Ainsi, une recherche préliminaire quantitative semble donc démontrer que les espaces de cotravail sont plus contributifs que d'autres types d'outils en soutien à l'entrepreneuriat.

---

<sup>1</sup> Les auteurs sont toutefois bien conscients que parfois, les frontières entre les deux, autrefois claires, tendent à vouloir s'estomper à travers ces espaces collaboratifs qui peu ou prou utilisent tous différentes technologies.

<sup>2</sup> L'entrepreneuriat non technologique n'inclut pas ici les entreprises dévolues aux services de proximité.

La première partie de cet article porte sur les analyses qui ont mené à cette conclusion.

La seconde partie de l'étude porte sur la validation des propositions établies par les auteurs de l'article lors d'un article de nature conceptuelle présenté dans le cadre de du colloque annuel du Conseil Canadien de la PME et de l'entrepreneuriat de mai 2017. Dans la partie inductive et qualitative de cette recherche, une première étape d'entrevues a mené à l'élaboration des propositions présentées ici.

Étant donné la complexité des phénomènes à l'étude (multiplicité des liens entre les acteurs, nature des liens, par exemple) une méthodologie combinant une approche quantitative qui permet de calculer la proximité conceptuelle entre les acteurs, les organismes et quelques mesures de l'entrepreneuriat et une approche qualitative qui offre la possibilité d'observer en profondeur les relations entre les acteurs semblait la plus adéquate pour révéler la complexité des phénomènes sociaux qui ont cours dans les espaces de cotravail relativement au soutien à l'entrepreneuriat.

### **3.2. Le positionnement multidimensionnel : une carte perceptuelle**

En utilisant une analyse en positionnement multidimensionnel des données régionales du Québec (Hair, Black, Babin et Anderson ,2010 ; Borg, Groenen et Mair, 2013), nous avons pu faire émerger une carte perceptuelle illustrant les proximités entre les espaces entrepreneuriaux, les organismes d'intermédiation économique, quelques variables socio-économiques et les variables définissant un impact entrepreneurial. Ces proximités semblent se regrouper dans quatre configurations de ces variables selon deux axes : l'axe entrepreneuriat-innovation et l'axe approche formelle-informelle.

Ainsi, la figure 1 nous permet de constater visuellement une «proximité naturelle» entre les intentions d'entreprendre, la création de nouvelles firmes et l'intrapreneuriat, d'une part, et le nombre d'espaces de cotravail, les actions d'anges financiers, le nombre de brevets, le taux net de migration internationale et la proportion des firmes manufacturières de haute technologie, d'autre part. Ces variables semblent donc se regrouper dans une configuration spontanée de l'entrepreneuriat telle que saisie par les acteurs des régions du Québec et forment la configuration 1.

Les autres dispositifs, comme les incubateurs, les accélérateurs, les *fab labs* et les organismes de transfert technologique ou de développement économique généralement plus directement associés à l'entrepreneuriat, semblent se regrouper dans d'autres configurations.

Ainsi, la configuration 2 est formée des accélérateurs, du capital de risque, des centres de transfert technologiques universitaires, des *fab labs*, de la proportion des firmes de service à savoir élevé, des organismes publics de recherche, des organismes sans but lucratif d'intermédiation et des publications scientifiques.

Le sentiment d'appartenance régionale, le niveau de capital social dans la région, les centres locaux de développement, les centres de transfert technologiques collégiaux et les sociétés d'aide au développement de la collectivité forment la configuration 3.

Enfin, on retrouve dans la configuration 4 la proportion des firmes qui ont fait des acquisitions de licences, celles qui ont des ententes de collaboration et les incubateurs.

Ces configurations nous permettent ainsi de conclure de façon préliminaire à une proximité entre les espaces de cotravail et l'entrepreneuriat. Cette proximité est probablement un amalgame de proximité cognitive, culturelle, sociale et économique et pourrait représenter visuellement un modèle de jugements similaires des différents acteurs et organismes dans la société (Borg *et al.*, 2013).

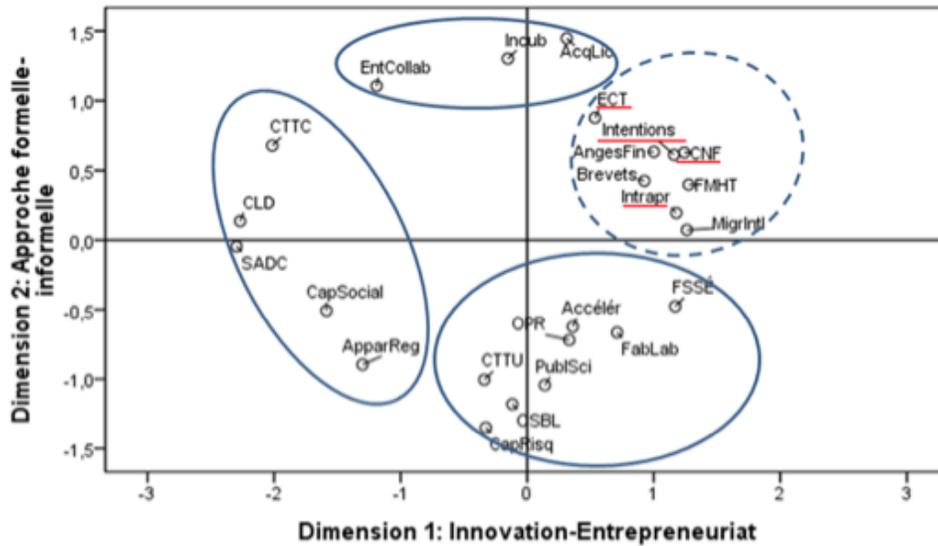
La proximité constatée entre les trois mesures de l'entrepreneuriat et les espaces de cotravail n'implique pas que les autres organismes tels que les incubateurs, les accélérateurs ou les centres locaux de développement ne sont pas associés à l'entrepreneuriat.

Ils y seraient sans doute associés, mais de façon moins directe ou moins forte, tel qu'indiqué par les quatre configurations du modèle présenté dans la figure 1.

### ***Figure 1***

#### ***Carte perceptuelle de l'écosystème entrepreneurial du Québec<sup>3</sup>***

## Modèle de distance euclidienne



(Les nombres d'organismes, de brevets, de publications ont tous été ramenés sur une base de 100 000 habitants pour mieux indiquer leur impact réel dans les régions)

### Configuration 1 :

- Nombre d'espaces de co-travail
- Niveau d'intention de démarrer
- Niveau de création de nouvelles firmes
- Niveau d'intrapreneuriat
- Proportion des firmes financées par des anges financiers
- Nombre de brevets
- Proportion de firmes manufacturières de haute technologie
- Taux net de migration internationale

### Configuration 2 :

- Nombre d'accélérateurs
- Nombre de fab-labs
- Proportion des firmes de services à savoir élevé
- Nombre d'organismes publics de recherche
- Nombre de publications scientifiques
- Nombre de centres de transfert technologiques universitaires
- Nombre d'organismes sans but lucratif d'intermédiation
- Proportion des firmes financées par du capital de risque

### Configuration 3 :

- Niveau d'appartenance régionale
- Niveau de capital social
- Nombre de sociétés d'aide au développement des collectivités
- Nombre de centres locaux de développement
- Nombre de centres de transfert technologique collégiaux

### Configuration 4 :

- Proportion des firmes qui ont des ententes de collaboration
- Proportion des firmes qui ont fait des achats de licences d'exploitation
- Nombre d'incubateurs

### 3.3. Entrevues et observations

Suite à la carte perceptuelle de l'écosystème entrepreneurial du Québec déployée, il a été remarqué que les espaces de cotravail semblaient être plus contributifs dans le soutien à l'entrepreneuriat que d'autres types de tiers-lieux et pouvaient donc faire l'objet d'un traitement particulier. Ce résultat a en soi été une constatation importante puisqu'en effet, la littérature scientifique tend à démontrer les apports significatifs de tiers-lieux comme les *fab labs* ou les *living labs*, mais ne s'intéresse que peu aux espaces de cotravail comme mentionné précédemment.

Ainsi, nous avons essayé de comprendre pourquoi les espaces de cotravail semblaient plus significatifs, d'un point de vue perceptuel, dans le développement de l'écosystème entrepreneurial. Un des éléments qui en ressort est qu'il pourrait exister plusieurs degrés de contributions, soit au niveau de l'entrepreneur lui-même, au niveau de l'entreprise ou au niveau de l'écosystème dans lequel ils évoluent. À notre connaissance, peu d'études distinguent ces différents niveaux de contribution et en ce sens, ces résultats permettaient de lancer une nouvelle recherche originale.

Afin de valider les propositions préliminaires, une série d'entrevues a été menée pour voir si les résultats préliminaires obtenus de la carte perceptuelle étaient compatibles avec ce que les gestionnaires d'espaces de cotravail pouvaient constater sur le terrain. Nous avons notamment rencontré les dirigeants de la Gare (Montréal) et de l'espace INGO qui nous ont permis de raffiner les propositions dans le cadre de cet article.

Ces éléments, bien qu'encore conceptuels, ont pu déboucher sur les propositions présentées dans cet article. La transformation de ces propositions en hypothèse se fera dans le cadre de la méthodologie de recherche abductive en cours de développement. Cependant, les résultats obtenus jusqu'ici paraissaient suffisamment riches pour faire d'ores et déjà l'objet de cet article.

Par ailleurs, le cadre de référence pour développer les propositions présentées ici a été bâti à partir d'une revue de la littérature existante, particulièrement au niveau des tiers-lieux, de la typologies de ceux-ci et de leur contribution au développement des écosystèmes entrepreneuriaux.

## 4. Les résultats

### 4.1. Les constats

Ainsi, en ce qui concerne l'entrepreneuriat, il en ressort que les espaces de cotravail interviennent à trois niveaux :

1. . Au niveau de l'entrepreneur : soit le rôle que les espaces de cotravail ont sur le développement des habiletés et des compétences de l'entrepreneur ;
2. Au niveau de l'entreprise : soit du rôle que les espaces de cotravail ont sur la structuration de l'organisation dans son développement et sa place dans le marché ;
3. Au niveau de l'écosystème entrepreneurial : soit le rôle que les espaces de cotravail ont sur la capacité de l'écosystème entrepreneurial (ensemble des acteurs et dans un secteur ou une région à l'étude) à soutenir le développement de l'entrepreneuriat.

Suite aux rencontres préliminaires avec des espaces de cotravail (privés, mixtes et universitaires), nous avons pu croiser l'impact de ces espaces en fonction des trois éléments précédents et en fonction de degré de technologie (présent ou absent) des entreprises.

Les premiers constats font état des éléments suivants :

- Les espaces de cotravail se spécialisent généralement dans une niche d'activité. On distingue les espaces de cotravail qui ont une niche technologique (comme l'espace INGO par exemple) ou une niche non-technologique comme dans le développement social (à l'exemple de la Gare). Ainsi, l'aspect sectoriel peut influencer sur la capacité des entrepreneurs à identifier de nouvelles opportunités d'affaires puisqu'ils sont dans un environnement connexe à leur secteur d'activités. Ceci permettrait d'expliquer, en partie, le fait que perceptuellement de l'écosystème entrepreneurial. Également, les gestionnaires d'espaces de cotravail insistent sur le fait qu'il existe une sélection des entreprises à l'effet que celles qui prendront place dans leurs espaces de cotravail soient compatibles avec la vision et le secteur d'activités prônés par l'espace de cotravail. Par exemple, la Gare souhaite intégrer des entreprises qui ont un lien avec l'action et le développement durable et social.
- Les espaces de cotravail ont diverses actions à plusieurs niveaux :
  - Au niveau des entrepreneur : ils permettent, via un processus de d'échanges entre les pairs d'améliorer les compétences et les motivations de l'entrepreneur. Dans les faits, il semble qu'une forme de mentorat par les pairs ait lieu dans ces espaces. Également, on constate qu'il n'y a pas de différences significatives au niveau du rôle des espaces de cotravail

entre les entrepreneurs qui œuvrent dans le milieu technologique et ceux du milieu non-technologique.

- Au niveau de l'entreprise : ils permettent une rationalisation des frais financiers et des coûts de transaction de l'entreprise. De plus, les gestionnaires de la Gare nous informaient que de grandes entreprises dépêchaient des cellules intrapreneuriales dans leur espace de cotravail afin de développer l'intrapreneuriat. Également, les rencontres entre les entrepreneurs permettent à ceux-ci de développer<sup>4</sup> de nouvelles opportunités d'affaires, les échanges tant informels (pour le développement des idées) que les échanges formels (pour la constitution de contrats) semblent constituer une ressource pour l'entreprise.
- Au niveau de l'écosystème entrepreneurial : à ce niveau, la crédibilité des entrepreneurs qui sont dans les espaces de cotravail augmente, ce qui permet à ceux-ci d'être plus visibles dans le marché. Dès lors, ils bénéficient d'aide et de soutien formel et informel des acteurs de l'écosystème (financement, partenaires gouvernementaux, etc.), ce qui contribue dans un cercle vertueux à enrichir et à développer également l'écosystème entrepreneurial.

La carte perceptuelle et les observations ont donc permis de faire les propositions qui sont présentées dans la section suivante.

## **4.2. Les propositions**

Ainsi et suite aux différents outils d'analyse et de collecte de données, nous pouvons établir les propositions suivantes sur l'impact des espaces de cotravail.

Au niveau de l'impact sur les entrepreneurs :

*Proposition 1 : les espaces de cotravail ont un impact plus grand sur le développement de l'entrepreneur quand le secteur d'activité est technologique.*

Au niveau de l'impact sur les entreprises :

*Proposition 2 : les espaces de cotravail ont un impact plus grand sur le développement de l'entreprise quand le secteur d'activité est technologique.*

*Proposition 3 : les espaces de cotravail ont un impact sur l'intrapreneuriat et ce quel que soit le secteur d'activité (technologique ou non technologique).*

Au niveau de l'impact sur l'écosystème entrepreneurial :

*Proposition 4 : les espaces de cotravail ont un impact plus grand sur le développement de l'écosystème entrepreneurial quand le secteur d'activité est non technologique.*

---

<sup>4</sup> Ici, le terme «développer» inclut la création, le repérage et l'exploitation d'opportunités d'affaires.

Toutefois, ces propositions devront être transformée en hypothèses qui devront elles-mêmes être testées dans une recherche future.

## 5. Discussion

Ainsi, en s'appuyant sur les interviews préliminaires et en utilisant la classification de Weele *et al.*, (2014), un premier travail de classification a été fait. Le tableau 1 suivant présente les éléments qui pourraient servir de base à une analyse plus en profondeur, afin de transformer les propositions présentées ici en hypothèses qui resteront à valider.

**Tableau 1**

### *Les avantages des espaces de cotravail*

<b>Avantages des espaces collaboratifs pour les entreprises technologiques</b>		
<i>Pour l'entreprise</i>	<i>Pour l'entrepreneur</i>	<i>Pour l'écosystème</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Équipement partagé ++<sup>5</sup></li> <li>• Économie d'échelle ++</li> <li>• Partage de savoirs et de connaissance ++</li> <li>• Crédibilité ++</li> <li>• Capital social ++</li> <li>• Développement d'idées en dehors des rouages bureaucratiques ++</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentiment d'appartenance ++</li> <li>• Motivation et inspiration ++</li> <li>• Sérendipité ++</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Légitimité - -</li> <li>• Attire les parties prenantes et les investisseurs ++</li> <li>• Réduit les coûts d'affaires ++</li> </ul>
<b>Avantages des espaces collaboratifs pour les entreprises non-technologiques</b>		
<i>Pour l'entreprise</i>	<i>Pour l'entrepreneur</i>	<i>Pour l'écosystème</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Équipement partagé +</li> <li>• Économie d'échelle +</li> <li>• Partage de savoirs et de connaissance ++</li> <li>• Crédibilité ++</li> <li>• Capital social +</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentiment d'appartenance +</li> <li>• Motivation et inspiration ++</li> <li>• Sérendipité ++</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Légitimité ++</li> <li>• Attire les parties prenantes et les investisseurs +</li> <li>• Réduit les coûts</li> </ul>

<sup>5</sup> Les + et le – apparaissant dans le tableau signifient : «+» un impact plus important, «-» un impact moins important.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement d'idées en dehors des rouages bureaucratiques ++</li> </ul>		d'affaires +
--	--	--------------

D'après de van Weele *et al* (2014)

Il faut également constater que la recherche conceptuelle menée ici a de nombreuses limites. Premièrement, le nombre d'observations et d'entrevues demeure limité. Une recherche quantitative ou qualitative de plus grande envergure devra être menée pour permettre le développement d'hypothèses de travail solides qui pourront à leur tour être testées par des méthodes scientifiques notamment quantitatives.

Les propositions faites ici devront également être validées du point de vue des entrepreneurs eux-mêmes dans une étude contrastée qui prenne en considération les points de vue des gestionnaires des espaces de cotravail, mais aussi des entrepreneurs utilisateurs.

## 6. Conclusion

En conclusion, les résultats préliminaires que nous avons obtenus peuvent servir de base à un agenda de recherche approfondi pour valider et comprendre les phénomènes complexes en matière de soutien en entrepreneuriat qui s'opèrent dans le cadre des activités des espaces de cotravail et ce d'autant plus que la carte perceptuelle émergeant de notre analyse en positionnement multidimensionnel semble nous indiquer des liens forts entre les espaces de cotravail et différentes mesures de l'entrepreneuriat.

## Références bibliographiques

- Borg, I., P.J.F. Groenen et P. Mair (2013), *Applied Multidimensional Scaling*, New York: Springer.
- Capdevila, I. (2003). Co-working spaces and the localised dynamics of innovation in Barcelona. *International Journal of Innovation Management*. Vol. 19, No. 3 (June 2015) 1540004 (28 pages).
- Castellin, S (2004). L'abduction: une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès, La Revue* 2004/2 (n° 39), p. 179-185.
- Dumez, H (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? *Le Libellio d' AEGIS* Vol. 8, n° 3 – Automne 2012 pp. 3-9
- Fabbri J. (2015). Les espaces de coworking pour entrepreneurs. *Nouveaux espaces de travail et dynamiques interorganisationnelles collaboratives*, Palaiseau, Ecole polytechnique, 419 p.
- Fabbri, J et Charue-Duboc, G. (2016). Les espaces de coworking : Nouveaux intermédiaires d'innovation ouverte ? DOI: 10.3166/rfg.2016.00007 © 2016 Lavoisier
- Fabbri, J. (2016). Les espaces de coworking : ni tiers-lieux, ni incubateurs, ni Fab Labs, *Entreprendre & Innover* 2016/4 (n° 31), p. 8-16. DOI 10.3917/entin.031.0008Fabbri et Charue-Duboc, 2016
- Hair, J.F., W.C. Black, B.J. Babin, R.E. Anderson (2010), *Multivariate Data Analysis*, 7e édition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Oldenburg, R. (1989). *The great good place: cafés, coffee shops, community centers, beauty parlors, general stores, bars, hangouts, and how they get you through the day*. New York: Paragon House.
- Peschl, M. et Fundneider, T. (2014). Designing and Enabling Spaces for collaborative knowledge creation and innovation: From managing to enabling innovation as socio-epistemological technology. *Computers in Human Behavior* 37 (2014) 346–359
- van Weele, M-A, Steinz, H-J et van Rijnsoever, F-J (2014). Start-ups down under: How start-up communities facilitate Australian entrepreneurship- DRUID Society Conference 2014, CBS, Copenhagen, June 16-18
- Water-Lynch, J., Potts, J., Butcher, T. Dodson, J. et Hurley, J. (2016). *Coworking: A Transdisciplinary Overview*. Working paper RMIT University research project.