Espaces collaboratifs et critères de performance

Co-Working Spaces and Performance Criteria

Angelo Dossou-Yovo

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/4573>

DOI : 10.4000/interventionseconomiques.4573

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

Éditeur

Association d'Économie Politique

Référence électronique

Angelo Dossou-Yovo, « Espaces collaboratifs et critères de performance », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 60 | 2018, mis en ligne le 01 décembre 2018, consulté le 18 juin 2019. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/4573> ; DOI : 10.4000/interventionseconomiques.4573

Ce document a été généré automatiquement le 18 juin 2019.

Les contenus de la revue *Interventions économiques* sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution 4.0 International.

Espaces collaboratifs et critères de performance

Co-Working Spaces and Performance Criteria

Angelo Dossou-Yovo

1. Introduction

- 1 À l'ère de l'économie digitale et de l'engouement des villes pour la création d'espaces créatifs, on constate la création et la montée en popularité de nouvelles formes d'organisation d'échanges économiques, de connaissances et sociales. Au Canada et particulièrement en Ontario, on assiste à une prolifération de ces organisations nées d'initiatives portées, soit par des investisseurs privés qui veulent profiter d'un marché de plus en plus en demande, soit par des organisations communautaires ou gouvernementales. Parmi ces organisations, on retrouve les tiers lieux qui sont définis comme des lieux informels de rencontre, se situant entre la maison (avoir un lieu de travail chez soi) et le lieu de travail (espace de travail ou bureau dans une organisation traditionnelle), qui sont neutres, inclusifs et qui accueillent des individus, de manière régulière, qui échangent dans une ambiance amicale (Oldenberg, 1989). Les tiers lieux regroupent plusieurs catégories. Des exemples de tiers lieux sont : les fab labs, les espaces de 'co-working' ou espaces collaboratifs, les 'hacker spaces', les incubateurs, etc. Le facteur commun de ces différentes catégories, c'est la disponibilité pour les travailleurs indépendants, les travailleurs créatifs et les entrepreneurs, d'un espace physique qui au-delà de procurer le calme et la concentration pour mener ses activités, permet aussi la collaboration et dans certains cas l'émergence de projets collaboratifs innovants.
- 2 Les espaces collaboratifs qui sont le type de tiers de lieux qui nous intéresse dans cet article, malgré leur popularité et leur contribution socioéconomique, peinent à assurer leur pérennité pour plusieurs raisons, dont la difficulté d'atteindre une masse critique suffisante de membres ou d'utilisateurs, permettant de couvrir leurs coûts d'exploitation et de réaliser des profits. Par conséquent, les questions suivantes se posent : Comment

assurer la viabilité des espaces collaboratifs ? Quels sont les critères qui déterminent le succès ou l'échec de l'espace collaboratif ? Autant de questions qui ne sont pas actuellement traitées dans les travaux de recherche sur les espaces collaboratifs. Il faut cependant souligner que la recherche sur les espaces collaboratifs est à ses débuts et que plus de recherches sont nécessaires pour mieux comprendre ce phénomène (Fabbri, 2016). Nous nous proposons donc dans cet article de déterminer les conditions de viabilité des espaces collaboratifs en nous basant sur une analyse de la performance organisationnelle de plusieurs espaces collaboratifs en Ontario.

- 3 À notre connaissance, il n'y a pas de travaux qui abordent la performance des espaces collaboratifs d'un point de vue managérial. Il faut noter que la performance organisationnelle peut être mesurée en se basant sur des critères quantitatifs ou qualitatifs, financiers ou non financiers (R M Kanter & Brinkerhoff, 1981 ; Richard, Devinney, Yip, & Johnson, 2009). Par ailleurs, il existe plusieurs modèles et outils de mesure de la performance dans les travaux de recherche sur la performance organisationnelle. Cependant, le choix et la pertinence des critères de performance peuvent être déterminés en fonction du type de partie prenante considéré. Pour analyser la performance des espaces collaboratifs, nous nous basons dans cet article sur la théorie des parties prenantes (Freeman, 1983) et sur le modèle de performance organisationnelle basée sur les parties prenantes, qui a été développée par Harrisson et Wick (2013).
- 4 Notre objectif est d'identifier les critères sous-jacents, qualitatifs et non-financiers associés à la performance des espaces collaboratifs, à partir d'études de cas, en nous basant sur leurs pratiques et les perceptions des membres ou utilisateurs des espaces collaboratifs. Les résultats de notre recherche contribueront d'une part aux travaux de recherche sur les espaces collaboratifs en proposant des critères de suivi de leur performance. D'autre part, nos résultats permettront aux gestionnaires et fondateurs de ces espaces collaboratifs de disposer d'outils supplémentaires de gestion, permettant d'attirer et de retenir des usagers et par conséquent d'atteindre la masse critique nécessaire pour assurer leur pérennité. Nos résultats sont également d'utilité pour les décideurs publics qui pourront mieux cerner les conditions de succès et affiner leurs stratégies de support à la création et au maintien des espaces collaboratifs, ainsi que leurs politiques de stimulation de l'entrepreneuriat et des villes créatives.

1.1 Espaces collaboratifs ou 'coworking spaces' et performance

- 5 Les espaces collaboratifs sont définis comme des 'espaces de travail physiques multi-entreprises, adaptés à des activités de services, que l'on rejoint avec une volonté de partager avec les co-présents (interactions formelles et informelles, échanges de connaissances), au-delà du désir de développer son projet individuel' (Fabbri, 2016 ; p. 12). Une autre définition consiste à considérer les espaces de collaboration comme une nouvelle forme d'infrastructure urbaine sociale qui facilite le développement d'une culture de collaboration, l'accès à de nouveaux contacts ainsi qu'à un espace de travail partagé à coût abordable, avec des bureaux qui sont accessibles sur une durée flexible, selon la préférence des usagers (Merkel, 2015). Ces usagers qui peuvent être des travailleurs autonomes, des entrepreneurs, des organisations ou des employés de grandes compagnies, constituent les parties prenantes primaires des espaces collaboratifs. Le

concept de ‘partie prenante’ (‘Stakeholder’) a été largement traité dans les travaux de recherche en gestion depuis la publication de Freeman (« A Stakeholder Approach », 1984). Les théoriciens soutiennent que les intérêts de toutes les parties prenantes doivent être pris en compte dans les décisions de l’organisation. Dans le cadre de notre analyse, nous adoptons la définition des stakeholders de Freeman : « *Tout groupe ou individu qui peut affecter ou est affecté par la réalisation des objectifs de l’organisation* ». Cette définition est toutefois plus contraignante dans son application, car la liste des prenantes peut-être très longue et par conséquent impossible pour l’organisation de raisonnablement tenir compte des attentes de l’ensemble des parties prenantes. C’est la raison pour laquelle, une distinction est faite entre les parties prenantes primaires qui peuvent affecter ou qui sont affectées directement et les parties prenantes secondaires, dont l’impact est indirect (Freeman, 1984 ; Clarkson, 1995 ; Mitchell *et al.*, 1997).

- 6 Considérant ce qui est dit ci-dessus et en gardant à l’esprit que la satisfaction des parties prenantes primaires contribue à la performance des espaces collaboratifs, nous les définissons de la manière suivante : les espaces collaboratifs sont des organisations privées ou communautaires qui offrent des services et permettent des interactions qui créent de la valeur pour les usagers ou les membres. Nous introduisons ici la notion de ‘valeur’ qui est importante, car permettant de justifier la décision de l’utilisateur (partie prenante-cliente) de choisir, de joindre et de rester dans l’espace collaboratif le plus longtemps possible. Smith *et al.* (2007) proposent une définition de la notion de ‘valeur’ en se basant sur les dimensions de ‘use value’ et de ‘exchange value’ introduites par Bowman et Ambrosini (2000). La première dimension est liée à la perception et au jugement de la partie prenante-cliente concernant la supériorité et la qualité du produit ou du service offert par rapport aux autres options possibles. La deuxième dimension réfère au montant que l’utilisateur est prêt à payer pour bénéficier du produit ou service.
- 7 Dans le cas des espaces collaboratifs qui nous intéressent, nous postulons que les utilisateurs choisissent de joindre ces espaces plutôt que rester en isolement, du fait des bénéfices associés aux services à coût abordable et des retombées associées aux possibilités de collaborations avec d’autres utilisateurs. Par conséquent, la décision de l’utilisateur d’utiliser ces espaces sera conservée tant et aussi longtemps que ces organisations continueront de créer de la valeur qui correspond à ses attentes. La performance de l’espace collaboratif sera déterminée donc par son habilité à créer de la valeur pour ses usagers ou membres, puisque cela contribue à non seulement les attirer, mais également à les retenir. La performance organisationnelle peut être mesurée en se basant sur des critères quantitatifs ou qualitatifs, financiers ou non financiers, cependant elle doit intégrer plusieurs dimensions (Richard, Devinney, Yip, & Johnson, 2009).
- 8 Nous adoptons dans cette recherche une mesure qualitative en nous appuyant sur le modèle de performance organisationnelle basée sur les parties prenantes développée par Harrison et Wick (2013). Leur hypothèse de base est que les parties prenantes-clientes ont le pouvoir de décider de s’engager ou pas dans une relation avec l’organisation en fonction de la correspondance entre la valeur créée et l’utilité perçue en ce qui a trait à quatre facteurs : les produits et les services, la justice organisationnelle, l’affiliation et les coûts d’opportunité. Par conséquent, une organisation qui vise la performance se doit de satisfaire ses parties prenantes-clientes en leur proposant une valeur qui correspond à leurs attentes liées aux quatre facteurs qui sont interreliés. En ce qui concerne le premier facteur, les parties prenantes jugent la valeur en fonction de leur perception de la qualité des produits et services offerts par l’organisation. La justice organisationnelle inclut un

partage équitable des bénéfices issus des activités et des relations avec l'organisation (justice distributive), l'équité dans les règles qui sont appliquées dans l'organisation (justice procédurale), un traitement équitable (justice interactionnelle). Les parties prenantes jugent la valeur en fonction de leur perception de la justice organisationnelle et appliquent la réciprocité lorsqu'une injustice est décelée dans leurs relations avec l'organisation. Le troisième facteur fait référence au jugement de la valeur basée sur la correspondance entre les valeurs de l'organisation et leur propre système de valeur. Enfin, les coûts d'opportunité permettent aux parties prenantes de juger la valeur en la comparant avec celle qui est offerte par les autres options existantes.

- 9 Ce modèle nous permet de guider notre analyse des cas et donc de nous poser les principales questions de recherche suivantes :
 1. Comment les espaces collaboratifs créent-ils de la valeur pour leurs membres ?
 2. Quelle est la perception des membres de cette valeur ?
 3. Quels sont les indicateurs associés aux facteurs de performance à considérer dans la gestion de la satisfaction des membres ?
- 10 Nous nous basons sur une méthodologie qualitative pour mener notre investigation. Nous cherchons à répondre à ces questions en nous basant sur l'analyse des pratiques dans les cas étudiés ainsi que des points de vue des membres. Dans la section suivante, nous présentons la méthodologie utilisée, la procédure de sélection des cas, de collecte et d'analyse des données. Par la suite, les études de cas, la discussion des résultats ainsi que la proposition de critères sont présentées. Nous terminons avec la conclusion, les limites et les perspectives pour les recherches futures.

2. Méthodologie

- 11 Ce travail s'inscrit dans un projet recherche international sur les tiers lieux incluant plusieurs chercheurs provenant d'universités localisées en France, en Allemagne et au Canada. Les données utilisées ici concernent la région de l'Ontario dont nous étions responsables dans ce projet. Pour mener notre recherche sur le terrain, nous avons adopté une méthode de recherche qualitative, à savoir l'étude de cas multiples qui est appropriée pour étudier un phénomène en profondeur (Yin, 1984 ; Patton 2001 ; Miles et Huberman, 2003). Notre unité d'analyse est l'espace de collaboration. Au début du projet, nous avons contacté 19 espaces collaboratifs puis mené la collecte de données auprès de 5 qui ont accepté de participer à la recherche. Ensuite, nous avons limité notre échantillon à trois cas après une revue préliminaire des données secondaires et primaires collectées. Notre échantillon a été déterminé en prenant en compte d'une part, des considérations liées à la diversité des cas (la structure légale principalement), le niveau de performance basé sur le dynamisme, la réputation et l'évolution du nombre de membres. D'autre part, nous avons tenu compte de critères de validité de l'analyse incluant la possibilité de triangulation des données collectées. En effet, un de nos critères de validité consistait à mener des entrevues non seulement avec des membres, mais également avec des gestionnaires et/ou animateurs. Dans deux des cas, nous n'avons pas pu interviewer des utilisateurs pour des raisons indépendantes de notre volonté, d'où la décision de ne pas les inclure dans cet article. Tous les espaces collaboratifs sont localisés dans des villes secondaires Ontariennes. L'intérêt des villes secondaires se justifie par la focalisation sur ces types de localités par l'équipe de chercheurs internationaux, mais également par le

fait que les espaces collaboratifs qui s'y trouvent sont moins étudiés et, de plus, leur développement est plus récent. Les trois espaces collaboratifs qui constituent notre échantillon se trouvent plus précisément dans les villes secondaires ontariennes de Barrie, de Hamilton et de London. Nous avons contacté 42 utilisateurs au total dont 6 ont accepté de participer à notre recherche. En plus des utilisateurs, nous avons mené des entrevues avec les gestionnaires et les animateurs de ces espaces collaboratifs. Au total, nous avons réalisé 10 entrevues dans les trois espaces collaboratifs incluant 3 gestionnaires, 2 animateurs (dont un jouant aussi le rôle de gestionnaire) et 6 membres. En outre, nous avons collecté des données secondaires disponibles sur les sites web des espaces collaboratifs et des utilisateurs. Les entrevues ont été transcrites puis une analyse par thèmes a été effectuée avec le logiciel d'analyse qualitative Nvivo. Dans la section qui suit, nous présentons les résultats des études de cas en utilisant des pseudonymes pour des raisons de confidentialité. De plus les informations sur les participants qui ont accepté d'être interviewés ont été retirées, également pour des raisons de confidentialité.

3. Présentation des résultats des études de cas

- 12 Les cas des espaces collaboratifs qui font l'objet de cet article sont au nombre de trois, dont deux à but lucratif et un à but non lucratif. Nous commençons par une description générale des cas, suivie de la valeur créée par l'espace collaboratif selon les gestionnaires et les animateurs et enfin nous présentons les perceptions de cette valeur par les membres. Cette dernière partie sera présentée suivant les quatre facteurs associés à la performance organisationnelle. Enfin les extraits sont présentés en anglais (puisque les entrevues se sont déroulées en anglais) pour éviter une distorsion du discours avec la traduction, cependant elles sont commentées en Français.

3.1 Description des espaces collaboratifs

3.1.1 CSW1

- 13 Cet espace collaboratif est une organisation à but lucratif qui a été mise en place par son fondateur avec des partenaires privés. L'idée est née du besoin de trouver un espace suffisamment grand pour son entreprise avec la possibilité de partager le loyer. Cet espace a eu tellement de succès que le fondateur a dû déménager par la suite dans un espace environ six fois plus grand que l'original. "it started eight years ago, and we moved from our 1100 sq. ft. space filled up we had ten-eleven members, it was getting well tight, we had no meeting space, so it was just wide open. The only closed room was a bathroom. Everything else was open right...We quickly grew to probably twenty or so members and then we realized that we can't stay here. So, we were looking around for a bigger space and eventually decided to find a building to just kind of, let's just go for it... Umm, long story short we found this building, so about five plus years go and it's a 6200 sq. ft.", dit le gestionnaire de CWS1.
- 14 L'espace compte actuellement 55 membres et est dédié à des travailleurs du savoir, mais accueille également d'autres utilisateurs tel que des comptables ou autres qui désirent

l'utiliser moyennant des frais de membre, qui varient d'un tarif journalier de 25 dollars par jour à un tarif mensuel qui peut atteindre 1100 dollars par mois en fonction des besoins en espace du membre. Cependant, les utilisateurs qui sont acceptés dans l'espace ont tous en commun le désir d'agir de manière socialement responsable. Ceci est un des critères utilisés par le fondateur lors de la sélection des membres. "the biggest filter I think is the first two, social-environmental. We want you to be nice people, if you come in and you are crass or your product hurts the planet, uses people, we are like "No." We have turned away people whose personality was not a good fit, their products you know they are not environmentally friendly or they have any connection to any social organizations at all", dit le gestionnaire de CWS1.

3.1.2 CSW2

- 15 CSW2 est un espace collaboratif avec un statut légal d'organisation à but non lucratif qui est né d'une initiative locale et communautaire visant à trouver un espace collaboratif exclusivement dédié aux entreprises d'économie sociale. Sa vocation est de stimuler l'innovation sociale en accueillant uniquement des usagers qui incluent une préoccupation sociale dans leurs projets. "our value prop started off as the only place in ... intentionally designed for social innovators" dit le gestionnaire de CWS2. Cet espace s'avère être un succès vu la demande actuelle. "Thirty-two thousand square foot building and we are not full yet. We are probably about ninety percent full. We will have no more offices available as of probably next week", dit le gestionnaire de CWS2. CWS2 a environ 400 membres. Les frais mensuels pour être membre varient de 125 à 700 dollars en fonction des besoins en espace.

3.1.3 CSW3

- 16 CWS3 est un espace collaboratif à but lucratif créé par des promoteurs privés qui a connu du succès en très peu de temps. Ainsi, pour faire face à la demande, les promoteurs ont fait l'acquisition d'un deuxième local d'une superficie de 10000 pieds carrés, soit environ le double du premier. Comme le souligne le gestionnaire de CWS3 : "So we're going on now a year and a half as of this time. It's been an amazing ride. We've gone from having just nothing, to having a space to, now having two spaces". Les frais mensuels de membre incluent l'accès aux deux locaux et peuvent varier entre 99 et 780 dollars, mais peuvent aller au-delà en fonction des besoins. Le nombre de membres dans les deux locaux confondus est d'environ 150 membres. L'espace est ouvert à tous sans aucun critère de sélection spécifique. Par conséquent on y trouve un mix d'individus et d'organisations dont certaines à but non lucratif et d'autres à but lucratif. "Right now we're very open and we try accommodate for as many as we can...We have translators, we have boutique, we have software developers, social media marketing, more traditional marketing, therapists, cleaners, we have videographers, photographers, again catering, mortgage agents, we have financial, we have accountants, but more business solutions along those lines, computer repair, we have SEO. That's some of them. So very diverse", dit le gestionnaire de CWS3.

3.2 Valeur créée par les espaces collaboratifs

3.2.1 CWS1

- 17 CWS1 crée de la valeur pour ses membres en leur procurant un espace physique comprenant plusieurs équipements, mais en développant également un environnement collaboratif dont découle plusieurs bénéfices tels que de nouvelles connexions ou de nouvelles occasions d'affaires ou de collaboration.

L'espace

- 18 L'espace comprend plusieurs équipements ainsi que plusieurs types de bureaux en fonction des moyens financiers et des besoins du membre. " Yeah, we have, I think it is around twenty-five hundred sq. ft. of open space we call it flex desks or hot desks whatever. Then we have private offices...And then we have three private meeting rooms. This one, behind the offices, and the one upstairs. Some semi-private spaces, we call it the bankers lounge, there's a big bank vault, the front-raised living room. So, we designed our space to accommodate many levels of needs.", affirme le gestionnaire. De plus, l'espace collaboratif offre une flexibilité aux membres aussi bien au niveau des horaires d'accès que de l'utilisation de l'espace, qui est possible en fonction des besoins. En effet, l'aménagement de l'espace permet de prendre en compte l'évolution de l'entreprise dans son cycle de vie. Ainsi, le membre a la possibilité de faire croître son entreprise ou son organisation au sein de l'espace pendant plusieurs années, comme l'affirme le gestionnaire : " So the beauty of our design is we can accommodate you for years. So, we found this, so we had companies that have been with us for seven years. They come in as one, they hire three, move into the cube office, a year later, they hire, move upstairs. So, they've been with us for six to seven years."

Le développement de l'environnement collaboratif

- 19 La possibilité de trouver de nouvelles connexions au sein de l'espace constitue selon le gestionnaire l'élément le plus important en termes de valeur créée pour les membres. « Probably the number one thing people would say if you asked any of the members, they would say that the value we bring, the culture, as if they are connected to the next partner, affiliate, whatever. Like they find resources, the next desk over.", dit le gestionnaire de CWS1. Ces connexions donnent naissance à de nouvelles opportunités d'affaires qui permettent aux membres de croître leur entreprise, comme l'explique le gestionnaire : "Other companies that have grown, have grown because we give each other work and we've collaborated on our piece. So all these companies have grown because of the collaborative network, the social network that we built. The testimonies from our members will say that, "I've grown my company, I've increased my revenues, all because of the space", right ? It's not the physical space, it's the people, it's the atmosphere, it's the fact that when their clients come into this space, they love it. So there's a connection there that helps them to serve their clients, right ? So, the networking effect is huge, like I just, it's probably the biggest thing we talked about in why co-working. It's because you are in the space, creative collisions happen everyday"

- 20 Les facteurs les plus importants qui influencent cette culture de collaboration et favorisent les connexions sont : le rôle du gestionnaire, les activités ou événements de réseautage et l'existence de règles. Le gestionnaire considère qu'il joue un rôle important dans la stimulation de la création de nouvelles connexions et de nouvelles opportunités pour ses membres. "my role is to be really that Tumbler, to incite people into action, to connect them to the next opportunity, to bring them to the next level in their business. So, people have called me a gardener, right ? I'm tilling the soil and these plants and helping them grow and these fruits and whatever. That's where I kinda see my role. I encourage I challenge, I mentor. So, mentorship is probably the real role", dit le gestionnaire. Un autre élément important, ce sont les activités ou événements de réseautage, cependant CWS1 n'organise pas d'activités, mais plutôt facilite la tenue de ces activités ou événements dans l'espace en collaboration avec des partenaires locaux. Le gestionnaire joue aussi un rôle qui consiste à encourager les membres à assister aux activités.
- 21 Les connexions peuvent se faire aussi sur l'initiative personnelle du membre, cependant CWS1 utilise une règle nommée 'la règle du casque ou des écouteurs' pour permettre aux membres de signaler aux autres les moments où ils ne désirent pas être dérangés. « We have what we call the headphone rules. So, if I have both headphones on, don't bug me, I'm wired in right. If I have one ear bud on and one ear bud out you can talk to me but make it quick", dit le gestionnaire. Il existe également d'autres règles qui permettent la cohabitation et le bon fonctionnement de l'espace collaboratif qui sont énoncés sur un tableau pour que les membres en prennent connaissance. « On the whiteboard you will see rather two rules, or actually rather a third but the two rules, we have done for years. Number one is pay your rent on time, and number two is don't be a jerk. The third rule would be to care for each other, would be take care of each other, but that's kind of implied when we talk to people, probably add a third. But I love giving people tours and showing them the rules and saying "could you memorize those rules ?" They are like okay got it. », dit le gestionnaire.

3.2.2 CSW2

- 22 CWS2 aussi créé de la valeur pour ses membres en leur offrant un espace physique avec plusieurs options ainsi qu'un environnement favorable au développement de collaborations et à l'acquisition de nouveaux contacts qui peuvent déboucher sur de nouvelles opportunités. À cela s'ajoute un programme de soutien aux entrepreneurs en démarrage.

L'espace et le programme d'accompagnement

- 23 CWS2 offre un espace qui comprend plusieurs équipements de bureaux ainsi que plusieurs options en fonction des besoins des membres. "We have a hundred flex desks. By the end of this year, we are sixty now, so we are very confident we'll reach that goal. We will have our permanent desks as well filled. So, there's different options. You can have a permanent desk, you can have a flex desk, twenty, sixty and a hundred hours. We will have several different office setups. You can have one or two people in the office. We have some bigger offices that hold eight or nine people.", dit le gestionnaire de CWS2. À cela s'ajoute une flexibilité dans les horaires d'accès à l'espace, mais également la possibilité d'accéder à des espaces en dehors de la région, qui est incluse dans les frais de

membre. 'The other thing is we have a co-working passport that allows access to the four CSI offices in Toronto and the one in New York. We also have co-working passports for The HiVE in British Columbia and The Hub in Ottawa. There are about one hundred, about a thousand of spaces across the world and we are part of the platform as well.', explique le gestionnaire.

- 24 CWS2 permet également aux membres qui se qualifient de bénéficier d'un espace gratuitement durant la période de démarrage de leur entreprise, comme l'explique le gestionnaire de CWS2 " Social entrepreneurs have two entry points. They can just purchase space and become a co-tenant but we also have four desks that are sponsored by Libro Financial, Libro Credit Union. Where you set up a social enterprise space for them. So they apply, we approve, they become a co-tenant for a three-month period under the guise of the Libro sponsorship. After that time, we assess, are they now viable, can they actually just afford space ? Because we know that social entrepreneurs starting off one of their main barriers is start up. So that is something to help them...They apply, we research, we would approve and then we bring them in through an orientation program."

Le développement de l'environnement collaboratif

- 25 Les principaux facteurs qui contribuent à la stimulation de la collaboration entre les membres sont : le design de l'espace, le rôle de l'animateur, une plateforme électronique et les activités ou événements de réseautage. Le design de l'espace inclut des baies vitrées, mais également des espaces de rencontres dont la cuisine constitue l'un des endroits où il se passe plus de connexions. "All of our offices are glass walled so you can see in them and so even just having that open space encourages people to connect. We have one shared kitchen. I'm sure you can imagine a lot of times when people connect, it's in the kitchen just like when we're at home. We originally were going to have a kitchen on another floor but we decided not to do that because having one central kitchen provides a space where people can connect with one another while they're grabbing coffee or while they're grabbing their lunch. We have lots of different shared lounge spaces. We have shared spaces where people will go and work within the same space. The space itself helps to encourage that collaboration and connection between people", affirme l'animateur de CWS2.
- 26 Un autre facteur important est le rôle crucial de l'animateur qui se charge de présenter les nouveaux membres à d'autres membres avec des intérêts communs. L'animateur considère son rôle très important d'où la nécessité de connaître tous les membres et leurs centres d'intérêt afin d'identifier les possibilités de collaboration. "I mentioned before that one of the unique things about our co-working space is that we have that social lens. A second piece to what makes us unique compared to other co-working spaces is my role. Some of that connection literally happens by me getting to know people in the space, finding out what they're working on, and literally saying, "Hey Julie, you need to meet Katie and this is why." Literally bringing them together that way and encouraging them to sit down and have coffee. Sometimes it's done over email. Sometimes it's done right in person. It's a lot about that relationship building. Some of it is creating opportunity for people to connect." Affirme l'animateur de CWS2. Les membres peuvent aussi créer de nouvelles connexions via une plateforme en ligne qui leur est offerte par l'espace de collaboration. "Well, I should mention to you because I don't think I mentioned this, we actually have an online platform that co-tenants can use as well. When you become a co-

tenant, you're added to this online platform. It's similar to Facebook in that everybody has a profile, they have an organizational profile and you can post events on there, you can post a buzz on there and you can connect with people that way.” dit l’animateur de CWS2.

- 27 Des événements ou activités organisés par l’espace de collaboration permettent également aux membres de nouer de nouveaux contacts aussi bien à l’interne qu’à l’externe. “We do a bunch of different lunch and learn. Some of those, we usually have our co-tenants put things like that on. It's just a great chance for that knowledge exchange and that chance to connect to people who might have similar interests as you and want to learn things from you or learn similar things as you.” dit l’animateur de CWS2. Toutes ces stratégies permettent de créer des connexions qui entraînent des bénéfices pour les membres ; entre autres des opportunités d’affaires, comme l’explique l’animateur : “We have folks in the space utilizing one another's services. For example, we have-- one of our... a co-tenant has a company called Elevate Biz. Her company is all-around. She does consulting and things around business growth. I was able to connect her with another one of our co-tenants who has a digital marketing company. They're actually now working on their website. The people that have this digital marketing company, they're young, they're young 20's. They're just starting out their business. This person that they're working with is very successful, has a very well established business. For them as a young company to be able to take on that project is very, very helpful to them in growing their business.”

3.2.3 CSW3

- 28 CWS3 comme les autres espaces collaboratifs présentés ci-dessus offre un espace physique avec des options qui sont accessibles aux membres en fonction de leurs besoins et de leurs moyens financiers. Il facilite aussi le développement de nouvelles collaborations par le biais du gestionnaire et également d’activités ou d’évènements de réseautage.

L’espace

- 29 CSW3 dispose de deux espaces qui sont accessibles aux membres. Ces espaces comprennent des équipements de bureau, mais également d’autres équipements moins communs tel qu’un Sauna et une salle de Gym. L’accès à l’espace est flexible et disponible 24/24. « We have some members who come in nine to five, Monday to Friday. We have some members who they only come in the evenings. We have 24/7 access at both spaces by the way. Just something I will point out. Some come in the evening, some only come on weekends. Some they like to come three days a week and they move to another space too” affirme les gestionnaires de CSW3.

Le développement de l’environnement collaboratif

- 30 Les principaux facteurs qui contribuent à la stimulation de la collaboration entre les membres sont : le design de l’espace, le rôle du gestionnaire/animateur, et les activités ou événements de réseautage. Le design de l’espace est fait avec des bureaux ouverts de manière à stimuler la collaboration entre les membres. « Like the design of the space being again more open concept, being again the design plays a factor with that because again we have more of an open concept feel as we do and then an urban rustic setting

that encourages collaboration, that encourages people not to just stay in their office.”, explique le gestionnaire. Le gestionnaire joue aussi le rôle d'animateur et veille à créer des connexions entre membres selon leurs centres d'intérêt. Le gestionnaire/animateur aussi est responsable de la planification des événements qui permettent aux membres de nouer de nouvelles connexions qui mènent à des projets collaboratifs. “We had somebody in here who, he came in here and he was doing freelance actually at the time and he was just stepping into it, still very new. And he had made some connections in here and again got him talking towards a client, but he had actually met another client at one of these events and he ended up actually joining forces with him and he's now working with him right now. So that's one prime example. We've had a couple of companies who they started up like that and have ended up actually growing beyond this”, dit le gestionnaire.

3.3 Perception de la valeur par les membres

- 31 Rappelons que dans cette section, nous présentons la perception de la valeur par les membres sur la base des entrevues menées avec ces derniers, en suivant le cadre théorique de la performance organisationnelle basée sur les parties prenantes. La perception de la valeur par les membres est synthétisée dans le tableau 1 ci-dessous autour des quatre facteurs du modèle de performance organisationnelle basée sur les parties prenantes développée par Harrison et Wick (2013). Dans le cadre des espaces collaboratifs, ces quatre facteurs sont : les services, la justice organisationnelle, l'affiliation et les coûts d'opportunité. En ce qui concerne les services dans le cas des espaces collaboratifs, ils incluent les principaux éléments associés à la création de valeur pour les membres et qui ont été identifiés dans les trois études de cas. Ces éléments sont : l'espace physique (CSW1, CSW2, CSW3), l'environnement collaboratif (CSW1, CSW2, CSW3) et le programme d'accompagnement (CSW2).
- 32 L'ensemble des membres valorise le fait que l'espace soit situé au centre-ville ou à une distance proche de leur lieu d'habitation. Le fait aussi de choisir l'espace au lieu de la maison leur permet d'avoir une adresse professionnelle et par conséquent de se sentir plus outillé pour rester en affaires. Les membres des espaces collaboratifs valorisent les équipements de l'espace physique, mais également les bénéfices qui découlent de l'environnement collaboratif. En effet, les membres bénéficient de nouvelles opportunités d'affaires ainsi que de conseils gratuits de membres plus expérimentés. Les membres considèrent que l'espace collaboratif favorise une culture d'entraide où chacun donne et reçoit. Il s'en suit une forme de justice où aucun ne se sent lésé, car chacun bénéficie de façon mutuelle des échanges de connaissances et de savoir.
- 33 Certains membres se sentent fiers de leur affiliation avec l'espace collaboratif lorsque la vocation correspond à leurs valeurs. Par exemple le fait de tenir compte de l'impact sur l'environnement de l'entreprise ou d'œuvrer dans le sens de favoriser des innovations sociales et par conséquent d'améliorer le bien-être de la communauté. Lorsque la question leur est posée de savoir les raisons pour lesquelles ils préfèrent rester dans l'espace collaboratif plutôt que la maison ou de choisir d'autres options, la réponse qui revient est l'importance du réseau et des possibilités de collaboration, en plus des bénéfices associés au membership. La perception de la valeur par les membres confirme les points de vue des gestionnaires et des animateurs quant à l'importance de nourrir un

environnement qui favorise l'entraide, la collaboration et les connexions entre les membres.

Tableau 1. Perception de la valeur par les membres

Éléments associés à la perception de la valeur par les membres				
Membre	Services	Justice organisationnelle	Affiliation	Coûts d'opportunité
Membre CWS1	<ul style="list-style-type: none"> Localisation géographique Réseau Adresse professionnelle 		<ul style="list-style-type: none"> Fierté de faire partie de l'espace 	<ul style="list-style-type: none"> Perte du réseau associé à l'espace
Membre CWS2	<ul style="list-style-type: none"> Localisation géographique Réseau Références et nouveaux clients Conseils gratuits 	<ul style="list-style-type: none"> Bénéfices mutuels pour tous les membres 	<ul style="list-style-type: none"> Valeurs communes avec les membres 	<ul style="list-style-type: none"> Perte du réseau associé à l'espace
Membre CWS3	<ul style="list-style-type: none"> Localisation géographique Réseau Références et nouveaux clients Conseils gratuits Adresse professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> Aide mutuelle entre les membres 	<ul style="list-style-type: none"> Légitimité 	<ul style="list-style-type: none"> Deux locaux avec un seul membership
Membre CWS3	<ul style="list-style-type: none"> Localisation géographique Réseau Nouveaux clients Conseils gratuits 	<ul style="list-style-type: none"> Aide mutuelle entre les membres 		
Membre CWS3	<ul style="list-style-type: none"> Localisation géographique Réseau Nouveaux clients Conseils gratuits 	<ul style="list-style-type: none"> Bénéfices mutuels 		<ul style="list-style-type: none"> Perte du réseau associé à l'espace
Membre CWS3	<ul style="list-style-type: none"> Localisation géographique Réseau Références et nouveaux clients Conseils gratuits 	<ul style="list-style-type: none"> Confiance 	<ul style="list-style-type: none"> Ville natale 	<ul style="list-style-type: none"> Perte de collaboration avec les compétiteurs

4. Discussions des résultats et proposition de critères de suivi de performance

- 34 Il ressort des résultats des études de cas que les espaces collaboratifs créent de la valeur pour les membres essentiellement au niveau de deux éléments : l'espace physique et l'environnement collaboratif. Tel que le montre le tableau 1 ci-dessus, plusieurs raisons expliquent pourquoi les membres décident d'opter pour un espace à bureaux partagés et ces raisons vont au-delà de la raison économique. En outre, les résultats montrent la diversité de facteurs associés à l'espace physique et de stratégies développées dans les espaces collaboratifs pour créer un environnement qui stimule la collaboration entre les membres. Certains des facteurs qui ressortent de nos résultats tels que le design de l'espace sont confirmés dans les résultats de travaux de recherche antérieurs (Dorley and Witthoft, 2012 ; Sailer and McCulloh, 2012). Un facteur important qui ressort de nos résultats est le rôle du gestionnaire de même que celui de l'animateur. En effet le fait d'avoir seulement un espace physique partagé n'engendre pas automatiquement les collaborations. Certains acteurs tels que le gestionnaire et l'animateur sont importants, car ils jouent le rôle d'agents catalyseurs de ces collaborations. Ces agents sont les curateurs de l'espace collaboratif qui, de par leurs actions, facilitent les échanges sociaux, les interactions et la collaboration entre membres (Merkel, 2015).
- 35 Enfin, nos résultats permettent de cerner les éléments de gestion de la performance organisationnelle des espaces collaboratifs notamment en termes de création de valeur. Ce qui nous permet de proposer des critères de suivi de la performance des espaces

collaboratifs en nous basant sur le modèle de performance organisationnelle de Harrison et Wick (2013) et des résultats obtenus dans les études de cas. Ces critères sont présentés dans le tableau 2 ci-dessous. Ces critères contribuent à la gestion de la satisfaction des membres et par conséquent ils constituent un outil pour les gestionnaires des espaces collaboratifs.

Tableau 2. Proposition de critères de suivi de la performance

Facteur de performance organisationnelle associés aux membres	Éléments associés à la perception de la valeur par les membres	Critères de suivi associés à l'espace collaboratif
Services	<ul style="list-style-type: none"> • Localisation géographique • Réseau • Adresse professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Distance du centre-ville / maison du membre • Niveau d'impact des rôles du gestionnaire et de l'animateur sur l'environnement collaboratif • Pertinence des événements et activités de réseautage
Justice organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Bénéfices mutuels pour tous les membres • Confiance • Aide mutuelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence / inexistence d'une culture de collaboration • Existence / inexistence de règles formelles et informelles régissant la collaboration entre les membres
Affiliation	<ul style="list-style-type: none"> • Fierté • Valeurs communes • Légitimité • Ville natale 	<ul style="list-style-type: none"> • Adéquation des valeurs avec la clientèle cible
Coût d'opportunité	<ul style="list-style-type: none"> • Perte du réseau associé à l'espace • Deux locaux avec un seul membership • Perte de collaboration avec les compétiteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de compétitivité des frais de membre • Niveau de diversité et de complémentarité des membres • Présence ou inexistence de compétiteurs

5. Conclusion, limites et perspectives

- 36 Dans cet article, notre objectif était de comprendre comment les espaces collaboratifs créent de la valeur afin d'identifier les critères sous-jacents, qualitatifs et non-financiers pouvant contribuer à la gestion de leur performance. Nous nous sommes basés sur une méthodologie qualitative et une analyse de cas multiples. Nos résultats ont permis d'identifier des critères associés à la perception de la valeur par les membres. Les résultats de notre recherche contribuent d'une part aux travaux de recherche sur les espaces collaboratifs, mais fournit également aux praticiens et aux décideurs publics un outil de gestion de la performance des espaces collaboratifs. Il faut cependant noter que la généralisation de nos résultats est limitée du fait de la spécificité des cas étudiés. Par conséquent, il serait utile d'entreprendre des travaux de recherche complémentaires afin de vérifier la validité des résultats dans différents contextes. Ces recherches pourront adopter une méthodologie quantitative ainsi qu'une analyse comparative entre des cas performants et moins performants. Les recherches complémentaires pourraient également investiguer les critères de gestion de la performance qui intègrent une combinaison d'éléments quantitatifs aussi bien que des éléments qualitatifs.

BIBLIOGRAPHIE

- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British journal of management*, 11(1), 1-15.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.;
- Dorley, S. and S. Witthoft (2012) Make space. How to set the stage for creative collaboration. Hoboken: Wiley
- Fabbri, J. (2016). Les espaces de coworking : ni tiers-lieux, ni incubateurs, ni Fab Labs. *Entreprendre & Innover*, (31), 8-16. <https://doi.org/10.3917/entin.031.0008>
- Freeman, R. E. (1983). Strategic management: A stakeholder approach. *Advances in strategic management*, 1(1), 31-60.
- Freeman, R. E. 1984. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman
- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business ethics quarterly*, 23(1), 97-124.
- Merkel, Janet (2015): Coworking in the city. Theory & politics in organization, 15(1): 121-139
- Miles, M. B., & Huberman M. A. *Analyse des données qualitatives*. 2^{éd}. Paris : De Boeck, 2003, 625 p.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22 (4), 853-886.
- Smith et al. (2007)
- Oldenburg, R. (1989), *The great good place: Cafes, coffee shops, community centers, beauty parlors, general stores, bars, hangouts and how they get you through the day*, Paragon House, New-York.
- Patton, MQ. (2001). Qualitative Research and Evaluation Methods (2nd Edition). Thousand oaks, CA: Sage Publications.
- R M Kanter, & Brinkerhoff, and D. (1981). Organizational Performance: Recent Developments in Measurement. *Annual Review of Sociology*, 7(1), 321-349. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.07.080181.001541>
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Sailer, K. and I. McCulloh (2012) 'Social networks and spatial configuration: How office layouts drive social interaction', *Social Networks*, 34(1): 47-58.
- Yin, R. K. 1984. *Case study research. Design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

RÉSUMÉS

À l'ère de l'économie digitale et de l'engouement des villes pour la création d'espaces créatifs, on constate la création (soit par une initiative privée ou publique) et la montée en popularité de

nouvelles formes d'organisation des échanges économiques, de connaissances et sociales. Parmi ces organisations, on retrouve les espaces collaboratifs, aussi appelés 'co-working spaces'. Cependant, force est de constater que plusieurs des espaces collaboratifs peinent à assurer leur pérennité, qui peut être liée à plusieurs raisons, comme la difficulté d'atteindre une masse critique de membres ou d'utilisateurs suffisante pour couvrir leurs charges et réaliser des profits. Par conséquent, les questions qui se posent sont : Comment assurer la viabilité des espaces collaboratifs ? Quels sont les critères qui déterminent le succès ou l'échec de l'espace collaboratif ? Autant de questions qui ne sont pas actuellement traitées dans les travaux de recherche sur les espaces collaboratifs. Notre objectif est d'identifier les critères sous-jacents, qualitatifs et non-financiers associés à leur performance à partir d'études de cas, en nous basant sur leurs pratiques et les perceptions des membres de la valeur créée par les espaces collaboratifs. Les résultats de notre recherche contribuent d'une part aux travaux de recherche sur les espaces collaboratifs en proposant des critères de suivi de leur performance. D'autre part, nos résultats équipent les gestionnaires et les fondateurs de ces espaces collaboratifs avec de nouveaux outils de gestion pour améliorer leur capacité d'attirer et de retenir des usagers et par conséquent d'atteindre la masse critique de membres nécessaire pour assurer leur pérennité. Nos résultats sont également d'utilité pour les décideurs publics pour mieux cerner les conditions de succès et affiner leurs stratégies dans la création et le support des espaces collaboratifs, ainsi que leurs politiques de stimulation de l'entrepreneuriat et des villes créatives.

In the era of the digital economy and the cities' infatuation for new creative spaces, we see the creation (either led by a public or a private initiative) and the rise in popularity of new forms of organizations for economic, knowledge and social exchanges. Collaborative spaces, also known as 'co-working spaces', are among these organizations. However, it remains unclear how many of these collaborative spaces can ensure their viability, which may depend on several reasons such as the difficulty to reach a critical mass of users that is enough, to cover their expenses and generate profits. Hence, the following questions are raised: How do collaborative spaces become viable? What are the criteria that determine the success or failure of collaborative spaces? To date, such questions are not addressed in the existing research on collaborative spaces. We rely on case studies to uncover the qualitative and non-financial performance criteria associated with their practices as well as the users' perceptions of the value created by the collaborative spaces. Our findings contribute to the existing literature by providing new criteria for monitoring their performance. In addition, they provide to the managers and the founders of these collaborative spaces additional management tools to attract and retain users, therefore increasing their ability to reach the critical mass of users for their viability. Our results also provide public policy makers with new tools for a better understanding of collaborative spaces' success criteria. Hence, they can refine their strategies related to the creation and support of collaborative spaces, as well as their policies for supporting entrepreneurship and creative cities.

INDEX

Mots-clés : espaces collaboratifs, co-working, performance, entrepreneuriat, tiers lieux

Keywords : collaborative spaces, co-working, performance, entrepreneurship, third places

AUTEUR

ANGELO DOSSOU-YOVO

PhD, PMP. Professeur agrégé en Gestion et Entrepreneuriat, Département d'Études
Internationales York University angelody@glendon.yorku.ca