

ANIMATEUR D'ESPACES DE COWORKING, UN NOUVEAU MÉTIER ?

Xavier Pierre et Antoine Burret

De Boeck Supérieur | « [Entreprendre & Innover](#) »

2014/4 n° 23 | pages 20 à 30

ISSN 2034-7634

ISBN 9782804191177

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2014-4-page-20.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Animateur d'espaces de coworking, un nouveau métier ?

> **Xavier Pierre**

> **Antoine Burret**

Résumé

Les espaces de coworking, dont l'expansion justifie un examen approfondi, offrent de nouvelles modalités de soutien pour les entrepreneurs. Le cas de la Muse à Genève montre qu'au-delà de la colocation d'espace de bureau qui permet de sortir de l'isolement et offre un lieu de travail à bas coûts, le coworking « accompagne » les entrepreneurs par le biais d'une communauté de pairs, constituant un écosystème d'un genre nouveau pour les porteurs de projet.

Les points forts

- Le coworking se développe et rencontre un grand succès. Mais le fait de rassembler des entrepreneurs en un même lieu ne suffit pas pour qu'ils échangent et s'entraident. D'où l'importance de la fonction d'animation.
- Cet article dépeint le métier de gestionnaire d'espace de coworking à travers l'exemple de celui de la Muse, à Genève.
- Les animateurs de communauté s'appuient sur des formats d'animation, soignent l'intégration des nouveaux usagers et agissent subtilement pour créer des relations constructives entre les entrepreneurs usagers du lieu, appelés aussi coworkers.

La notion d'accompagnement des entrepreneurs et les dispositifs qui le mettent en œuvre sont des problématiques d'actualité. Au-delà des aspects administratifs, juridiques ou encore financiers, l'entrepreneur ou le porteur de projet a besoin d'être soutenu moralement, mais aussi de se construire un réseau, indispensable pour la réussite de son projet. L'aspect social de l'entrepreneuriat est jusque-là peu étudié et mérite qu'on s'y intéresse de plus près. En cela, l'analyse des espaces de coworking est intéressante tant pour la communauté scientifique que pour les praticiens. Ces espaces sont tout à la fois des espaces de travail partagé et des points d'accès à un réseau d'entrepreneurs. Ces dispositifs constituent de « nouvelles » modalités d'accompagnement. Ils donnent lieu à de multiples expériences dans le monde depuis quelques années et méritent assurément un examen approfondi. Étant donné la nature émergente de ce type de dispositif, l'analyse d'un cas particulier sur une période significative est une opportunité d'identifier la spécificité de leur fonctionnement. Ce qui ressort, c'est avant tout le rôle prépondérant de « la communauté d'entrepreneurs » qui utilise le lieu¹. C'est la communauté elle-même qui joue le rôle d'accompagnateur, ce qui implique en amont une animation adaptée. Nous insistons dans cet article sur le rôle majeur de l'animateur de l'espace de coworking et identifions les opérations qu'il réalise afin que les entrepreneurs usagers de l'espace profitent au mieux des effets bénéfiques de travailler au sein d'une communauté

d'entrepreneurs. Il s'agit d'une contribution significative dans le champ scientifique de l'entrepreneuriat, ces éléments n'ayant pas été jusque-là précisément abordés. La description du fonctionnement de la Muse montre la création et l'animation d'un écosystème d'un nouveau genre pour les porteurs de projet.

Le cas étudié : les espaces de coworking de la Muse

La Muse est un espace de coworking créé en 2009 par Geneviève Morand à Genève, avec le soutien du canton. Le nombre croissant d'utilisateurs et la réputation grandissante du lieu auprès des réseaux d'entrepreneurs ont incité le canton de Vaud ainsi que la ville et la région de Lausanne à soutenir la création en 2012 d'un deuxième espace à Lausanne. Les deux auteurs se sont rencontrés dans ces lieux. Le premier mène une recherche-intervention sur la structuration du pilotage du dispositif depuis janvier 2012. Tandis que le second, dans le cadre d'un travail de thèse, a mené une recherche longitudinale et participative, en tant qu'animateur du lieu, de juin 2011 à juin 2012. Ces positions « géostratégiques » ont permis de mener des entretiens tant avec les équipes opérationnelles qu'avec les usagers, de réaliser des groupes de travail, de restituer les principales analyses et ainsi de co-construire les résultats de recherche avec les principales parties prenantes. Les questions centrales qui ont animé leur recherche s'articulent autour de la description de ces espaces, de questions sémantiques, de leur positionnement par rapport aux autres dispositifs d'accompagnement de l'entrepreneuriat et de l'innovation, ainsi que sur l'amélioration de leur fonctionnement.

1 Voir aussi l'étude de FABBRI, J. et CHARUE-DUBOC F. (2012). Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur la constitution d'une communauté d'entrepreneurs : le cas de La Ruche, XXIème conférence annuelle de l'AIMS, Lille.

Les espaces de coworking, si leurs origines sont attribuées à des premières expériences dans les années 80 en Californie et dans les pays scandinaves, connaissent véritablement un essor dans les cinq dernières années. On compte en 2011 plus de 1100 espaces de coworking dans le monde, dont environ 530 en Amérique du nord (+76 % d'augmentation depuis 2010) et 460 en Europe (+98 %)². Ce fort développement s'explique notamment par le développement des technologies numériques favorisant la mobilité dans le travail, et d'autre part par le succès de certains lieux devenus emblématiques comme la Cantine et la Ruche à Paris et The Hub à Londres, pour ne citer qu'eux. Tout comme la Cantine créée par la volonté d'un réseau d'acteurs du numérique³ de disposer d'un « *espace physique* » pour la rencontre de ses membres, l'apparition de la Muse s'est appuyée sur le réseau professionnel suisse romand Rezonance⁴. Des études sont venues soutenir la démarche de création en montrant l'apparition d'une nouvelle génération d'entrepreneurs « *épris de nomadisme* » et recherchant des espaces « *propices à l'interaction sociale* » (Crouzet, 2010⁵), ainsi qu'en montrant la transformation de l'environnement entrepreneurial sur les plans technologiques, écologiques, sociétales et économiques

2 Source : DESKMAG (2011), *Second annual coworking survey*, novembre.

3 Silicon sentier est un réseau d'entreprises innovantes parisiennes dans le secteur du numérique, soutenu par la Ville de Paris, qui promeut les start-up et la mutualisation de ressources.

4 Créé en 1998 par Geneviève Morand, Rezonance est un réseau professionnel actif en Suisse Romande rassemblant 38.000 personnes (cadres, entrepreneurs, dirigeants, indépendants) sur son site Internet participatif et qui organise une vingtaine de conférences par an.

5 CROUZET T. (2010). *L'alternative nomade*, Revue Économique et Sociale, Numéro 2, juin.

(Comtesse et Pauletto, 2010⁶). Selon ces derniers auteurs, cette évolution a des répercussions sur la modélisation des entreprises et donc sur les dispositifs d'accompagnement.

Les premiers pas furent l'acquisition d'un lieu de 300m² au centre de Genève, et la création d'une structure juridique sous la forme d'une fondation ayant pour objet de favoriser la créativité entrepreneuriale sous toutes ses formes. Les locaux disposent d'une connexion internet haut débit et se divisent entre des espaces de travail, des salles de réunions, un espace de socialisation disposant de toutes les commodités. Il s'agit là des éléments abiotiques de l'écosystème, c'est-à-dire l'environnement spatial et les conditions matérielles de travail. Le monde biotique de l'espace de coworking, c'est-à-dire les différentes « *espèces vivantes* » qui le composent, est principalement constitué des équipes d'animation et des usagers, parfois appelé coworkers. Dès le début, la gestion quotidienne et opérationnelle du lieu a été confiée à des stagiaires sous la supervision de la fondatrice. La « *masse critique* » de coworkers dans le lieu a été atteinte au bout de la première année, soit environ une trentaine de coworkers. Aujourd'hui, le lieu accueille simultanément 60 personnes. Plus de 200 usagers ont transité par le lieu depuis sa création. L'espace de Lausanne a été ouvert en septembre 2012. Il compte actuellement une vingtaine de coworkers.

Par rapport à d'autres espaces de même type, la Muse n'est pas axée sur un seul secteur, comme a contrario la Ruche

6 COMTESSE X., PAULETTO, G. (2010). *Comment les réseaux sociaux peuvent-ils favoriser la créativité et l'innovation régionale?*, Revue Économique et Sociale, Numéro 2, juin.

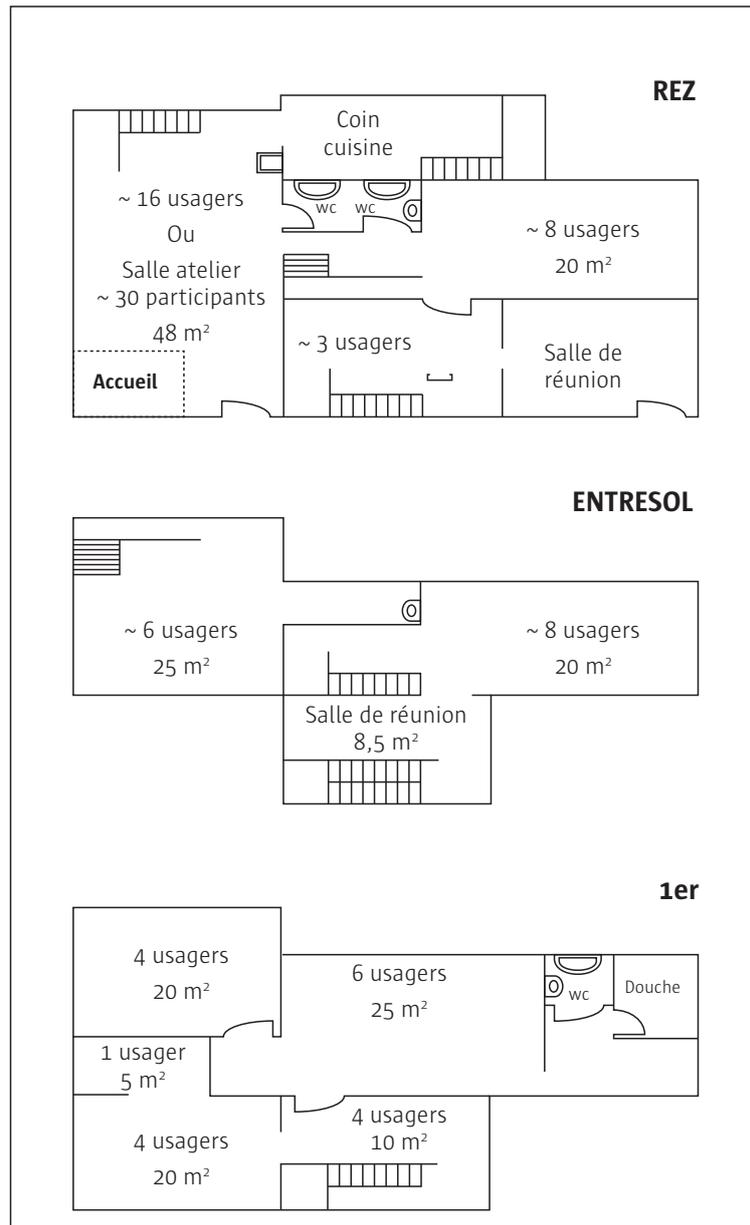


Figure 1 : Plan de la Muse Genève

ournée vers les acteurs de l'économie sociale et solidaire ou la Cantine sur les acteurs du numérique. Les porteurs de projet ont ainsi des profils et activités très diverses. Si cela a pu être un frein à l'identification du lieu au départ, aujourd'hui c'est un élément reconnu de richesse. La colocation d'espace de travail par un public hétérogène permet de favoriser les interactions non-compétitives, réduisant les effets de prédation au sein de l'écosystème et évitant une compétition directe

sur les produits et les clients. La diversité des acteurs de l'écosystème favorise des comportements coopératifs et notamment les transferts de connaissance entre des acteurs aux compétences qui peuvent s'avérer complémentaires. Les usagers comptent tant des créateurs de jeu vidéo que des architectes, des coaches que des entreprises de e-commerce, des financiers et des capital-risqueurs que des art-thérapeutes, des structures de formation, des designers, et la liste est loin de s'arrêter là.

Certains créent leur première entreprise quand d'autres sont des « *serial entrepreneurs*⁷ ». Les projets sont à différents niveaux d'avancement. Certains peuvent être qualifiés « *d'immatures* », encore à l'état d'idée, quand d'autres sont déjà lucratifs. Certains projets sont portés par une personne, d'autres par un groupe de partenaires, quand certaines entreprises comptent déjà près d'une dizaine de salariés. Certains sont des chefs d'entreprise, des fondateurs d'association, des indépendants, quand d'autres sont salariés ou ont opté pour le télétravail dans un espace de coworking et non à domicile.

Les apports des espaces de coworking

Les attentes initiales des personnes intégrant un espace de coworking sont diverses. Une première motivation expliquant que des personnes viennent télétravailler dans ces lieux est la volonté de séparer l'espace de vie privée de celui de la vie professionnelle. Travailler à domicile est moins stimulant et présente des sources de distractions multiples (enfants, télé, etc.). La motivation est souvent de sortir de l'isolement, de ne plus travailler seul, d'avoir des interactions sociales enrichissantes. Les espaces de coworking offrent aussi des prix très abordables pour un espace de travail en comparaison des bureaux classiques. Par exemple pour le cas de la Muse, l'abonnement mensuel est de 250 CHF par mois (soit environ 200 euros), tandis qu'il est difficile de louer un bureau dans le même quartier à moins de 1500 CHF par mois (soit 1200 euros). Ceci est possible par la « *colocation* » de l'espace de bureau et par

le fait que le dispositif est par ailleurs subventionné par des fonds publics. Enfin, des entrepreneurs sont mus par un effet de mode autour de ce type d'espace et sont attirés par l'impact marketing que peut produire le choix du coworking sur leurs affaires.

Mais travailler dans un espace de coworking est-ce simplement cela ? Au-delà de ces attentes initiales, les espaces de coworking ont des répercussions sur les projets des utilisateurs et sur leur manière d'entreprendre. Intégrer un espace de coworking, c'est avoir accès et intégrer progressivement une communauté d'entrepreneurs, un réseau de pairs. Cette démarche s'apparente à celle d'un individu souhaitant s'initier à l'athlétisme et intégrant un club pour y puiser de la stimulation auprès de personnes dans une dynamique similaire. Dans un espace de coworking, les usagers sont en un certain sens des compétiteurs et ils bénéficient ainsi de l'émulation collective au sein de l'écosystème.

Dans cet écosystème, l'entrepreneur apprend à entreprendre. La fréquentation d'autres entrepreneurs l'aide à mieux appréhender les différentes étapes de création. Il prend conscience de l'importance de soigner son réseau, de savoir se présenter et vendre son projet, de confronter ses idées pour mieux avancer. Il saisit aussi qu'entreprendre requiert des compétences de management de projet : savoir planifier, impliquer des partenaires et négocier avec eux, gérer des conflits, respecter des objectifs et des délais. Au sein de la communauté d'entrepreneurs, il trouve des personnes avec qui échanger sur les problématiques qu'il rencontre et apporte lui-même son aide et sa contribution dans le projet des autres. Il s'agit là

⁷ Serial entrepreneur : créateur de multiples entreprises.

certainement de la principale illustration des comportements de coopération au sein de l'écosystème.

Certains utilisateurs du lieu arrivent avec un projet encore à l'état d'idée. Il s'agit parfois davantage d'une intuition, celle-ci méritant clarification et confrontation au regard d'autrui. L'espace de coworking permet à ces personnes de couvrir leur projet : de le construire et de le renforcer sans aller directement le confronter sur le marché. La communauté sert de « *marché-test* ». C'est-à-dire que les retours qui seront faits par les autres coworkers aident à envisager les réactions des futurs clients ou des potentiels investisseurs. En fonction des retours qui leur sont faits, ils vont réajuster leur projet, le faire « *pivoter* », et parfois l'abandonner. Cette démarche itérative leur permet d'affiner leur projet et d'améliorer leur manière de le présenter et de le mettre en œuvre.

Le réseau de pairs est aussi un réseau de compétences. Chaque entrepreneur dispose de savoir faire, parfois « *pointus* ». Il peut les mettre au service des autres coworkers notamment lorsque des échanges sont envisagés. Par exemple, un

coworker réalise un site Internet pour un autre qui lui fait sa comptabilité. Au-delà de l'échange de service à service, sont aussi partagés des conseils, des informations et de l'expertise. Entre certains, l'entraide devient régulière. Elle se manifeste aussi dans les échanges de contacts offrant des opportunités en termes de clients, de fournisseurs, d'investisseurs. Ainsi, l'entrepreneur élargit son réseau grâce au « je connais untel qui connaît untel ». De façon plus rare, mais observée à la Muse, certains vont même trouver leurs premiers clients au sein de l'espace de coworking.

Parmi les structures d'accueil et de soutien à l'entrepreneuriat (pépinières d'entreprises, couveuses, incubateurs, etc.), les espaces de coworking s'adressent à un public souvent plus large, ne sélectionnant pas ou peu leurs utilisateurs (cf. tableau 1). La démarche d'accompagnement n'est pas basée ici sur l'expertise, comme c'est généralement le cas au sein des dispositifs plus classiques, mais s'appuie sur une communauté qui entoure et soutient l'entrepreneur dans sa propre démarche. Ainsi l'action d'entreprendre n'est plus solitaire et s'inscrit dans un réseau.

	Public visé	Opérations réalisées	Compétence des équipes
Dispositifs classiques (incubateurs, pépinières, couveuses, etc.)	Forte sélection des projets	<ul style="list-style-type: none"> – Offrir un espace De travail – Apport d'expertise (marketing, finance, juridique, etc.) – Apport de capitaux ou aide à la recherche de fonds 	<ul style="list-style-type: none"> Expertise technique Ouverture à un réseau
Espace de coworking	Faible sélection des projets	<ul style="list-style-type: none"> – Offrir un espace de travail – Animation des collaborations entre entrepreneurs 	<ul style="list-style-type: none"> Compétences d'animation Ouverture à un réseau

Tableau 1 : Spécificités généralement constatées des espaces de coworking par rapport aux dispositifs classiques d'accompagnement des entrepreneurs

L'animation des espaces de coworking

L'observation de l'espace de la Muse et l'expression de ses utilisateurs, fait ressortir le fait que l'animation tient un rôle très important dans l'obtention des bénéfices de la communauté. Lorsque l'entrepreneur intègre l'espace, il rentre en contact avec d'autres entrepreneurs, mais ce n'est pas pour autant qu'il va s'ouvrir et échanger spontanément. Il n'est pas possible de bénéficier des effets positifs de l'écosystème sans y participer activement. En ce sens il n'y a pas réellement de comportement parasite au sein des espaces de coworking. Cependant, il n'est pas évident pour tout le monde de tisser des liens, de se sentir à l'aise parmi une communauté déjà constituée. Certains sont tout simplement timides. Par ailleurs, l'entrepreneuriat est bercé d'une culture du secret où la peur de voir les autres voler ses idées réduit l'intensité des interactions. Le parasite pourrait être celui qui bénéficie des « idées » des autres sans partager les siennes, mais dans les faits, le plus intéressant pour l'entrepreneur est d'avoir des retours directs de l'écosystème sur son propre projet. Les espaces de coworking misent justement sur les interactions sociales réciproques pour produire des effets positifs sur leurs utilisateurs. Si celles-ci sont faibles, ils ne sont plus que des bureaux en colocation. Et nombre de coworkers de la Muse soulignent le rôle primordial que tient l'équipe d'animation pour favoriser la mise en lien entre les utilisateurs du lieu (cf. encadré 1).

Lorsqu'un entrepreneur intègre un espace de coworking sa motivation première est souvent l'acquisition d'un lieu de travail à moindre coût. Il n'a pas conscience des apports annexes que peut lui offrir un tel

dispositif. Les animateurs accompagnent les utilisateurs dans la découverte et l'appropriation progressive des apports du « collectif » à savoir le partage de réseaux, de compétences et d'expériences. Sans une intervention même légère, les interactions entre utilisateurs vont rester au niveau de la cordialité sans forcément entrer dans « l'intimité » du projet nécessaire à la co-construction de ce dernier. La communauté a besoin d'être animée pour produire des effets.

Ce qu'en disent les utilisateurs

- « Les liens ne se font pas naturellement. Chacun est concentré sur son projet et c'est au travers des animateurs du lieu que j'ai commencé à faire la connaissance des autres personnes. »
- « Le déclencheur a été d'avoir une relation plus personnelle avec les gestionnaires du lieu. Comme les animateurs connaissent tout le monde, cela passe par eux. »
- « Si les gestionnaires du lieu nous mettent en contact avec les autres, cela avance. »
- « J'ai commencé à m'ouvrir à la communauté lorsque j'ai eu plus de relation personnelle avec les animateurs. »

Mais quelles sont les actions réalisées par l'équipe d'animation ? À la Muse mais aussi dans de nombreux espaces de coworking, le travail de « gardien du lieu », de « concierge » comme certains l'appellent, regroupe une grande diversité d'opérations : l'animation de communauté, opération développée plus loin dans cet article, mais aussi la gestion administrative (enregistrement des abonnements, facturation, etc.), la communication commerciale (alimentation du site Internet et des réseaux sociaux, rédaction de communiqués de presse, relation

avec les partenaires financiers, etc.), puis la gestion de l'espace et du matériel (Aménagement du lieu, réservation des salles, gestion des problèmes informatiques, nettoyage du lieu, etc.).

Afin de maintenir des prix attractifs, les effectifs gérant les espaces de coworking sont souvent « très serrés ». De plus, ce type de dispositif étant encore récent, les opérations à réaliser sont souvent mal identifiées et insuffisamment structurées. Les gestionnaires de nombre de ces espaces expriment leur inconfort face à cette situation. Ceci est compensé par l'intérêt du poste, lui aussi largement exprimé. La diversité des opérations à réaliser laisse un temps limité pour l'animation de la communauté. Cela induit le besoin de s'assurer que l'animation a bien une place dans l'emploi du temps des gestionnaires du lieu, notamment à travers des formats de rencontre.

Dans le cas de la Muse, on distingue trois types de rencontres organisées dans l'espace : celles organisées par les gestionnaires du lieu, celles par les coworkers et enfin celles orchestrées par des partenaires extérieurs qui utilisent l'espace. La Muse organise un événement hebdomadaire appelé « le pique-nique de la Muse ». Il accueille aussi bien des coworkers que des personnes extérieures qui viennent présenter leurs projets et leurs besoins. Les personnes de l'assistance au-delà d'offrir leur écoute prodiguent leurs conseils, donnent des contacts, et parfois même des ressources mobilières (tables, chaises, cafetière, etc.). Pour les participants, cette occasion permet surtout de se voir « challenger » et de voir l'accueil fait à leur projet. Les animateurs expliquent les règles du jeu, distribuent la parole et s'assurent du respect du temps imparti à chacun. Ils

produisent par ailleurs une liste des coordonnées des participants qu'ils diffusent à chacun à l'issue de la réunion afin qu'ils puissent garder le contact.

La réunion des coworkers est un autre événement à l'initiative des gestionnaires du lieu. Ces réunions ont vu le jour suite au besoin constaté d'approfondir la gestion collective de l'espace et de définir des temps pour stimuler les échanges entre coworkers. Les ordres du jour sont réalisés par les gestionnaires qui animent les réunions. Il est inévitable d'aborder les problèmes concernant « l'intendance » : la vaisselle sale qui est restée, les tasses qui disparaissent, les problèmes informatiques, etc. Mais le cœur de la réunion est d'identifier les actions pouvant être mises en œuvre pour renforcer les apports entre coworkers.

De cette initiative encore relativement récente, de nouvelles rencontres sont nées, organisées cette fois-ci par les coworkers, même si les animateurs en font le suivi et restent un support logistique. Un « pique-nique des coworkers » a ainsi été mis en place sur le même principe que le pique-nique de la Muse mais demeurant réservé aux usagers du lieu. Ce format leur permet de structurer leurs échanges et il en ressort des coopérations entre eux et l'envie de contribuer à l'animation de l'espace. Dans cette veine, des « *pitch dating* » ont été mis sur pied, permettant de s'exercer à présenter succinctement son projet. Le nombre accru d'événements ludiques (repas, fêtes) organisés par les coworkers dans l'espace est constaté. Cela contribue à l'ambiance agréable du lieu et à la proximité entre les usagers.

Enfin, des événements sont organisés par des partenaires extérieurs institutionnels, associatifs ou privés. Cela peut prendre

la forme d'ateliers de travail, sur la présentation et l'appropriation de nouvelles technologies notamment logiciels, ou sur des méthodologies de travail (*lean start-up*, *scrum*) ou de « design de services ». Par ailleurs des rencontres prennent la forme de discussions ouvertes sur des sujets liés à l'innovation technologique ou sociale comme « *les causeries* » qui sont organisées mensuellement à la Muse. Ces événements, gratuits, sont ouverts aux coworkers et à des personnes extérieures. Les gestionnaires de la Muse font la publicité des événements auprès des coworkers, assurent la mise en place des lieux, et lors de l'évènement présentent l'espace aux personnes extérieures.

Au-delà de l'animation ou du support logistique dans la réalisation des formats de rencontre, les gestionnaires du lieu contribuent à l'animation de la communauté par l'intégration des nouveaux usagers. Avant même qu'un coworker rejoigne l'espace, il lui est demandé de venir participer à un pique-nique afin qu'il comprenne « l'esprit du lieu ». À cette occasion, les animateurs organisent une visite de l'espace pour ces personnes mais aussi pour les participants à l'évènement intéressés par le coworking ou simplement curieux. Quand le coworker sera formellement inscrit, les animateurs referont avec lui un tour de l'espace, mais cette fois en lui présentant les autres usagers et en lui permettant d'évoquer son projet auprès d'eux. La photo du nouveau coworkers est intégrée dans le trombinoscope affiché dans l'espace. L'intégration accélère la capacité du coworker à se saisir du réseau de pairs pour faire bénéficier son projet des apports de tel dispositif.

De manière plus informelle, les gestionnaires du lieu activent les échanges entre

les coworkers, en disant à untel « tel autre pourrait te renseigner là-dessus », ou « tel coworker a eu le même souci, pourquoi ne pas lui demander comment il s'en est sorti », etc. Cela passe par du temps passé à discuter avec chacun, à comprendre leur projet, leurs objectifs mais aussi leurs difficultés et leurs contraintes. Pour les animateurs, il s'agit là d'une posture « empathique » qui peut être chronophage, justifiant notamment le recours à l'organisation de formats de rencontre. Cependant, cette animation plus personnalisée et les liens tissés entre les animateurs et les coworkers sont essentiels. Ces derniers expriment l'importance qu'ils attachent à cette relation et le fait que c'est par le lien avec les gestionnaires du lieu qu'ils se sont ouverts à la communauté. Par ailleurs, les gestionnaires ont aussi un rôle à jouer dans la résolution de conflits inhérents à la vie d'une communauté : quand certains sont trop bruyants, si des problèmes financiers apparaissent entre coworkers, etc. La qualité du lien tissé avec les usagers est alors utile aux gestionnaires.

Pour mener à bien leur mission d'animation, les gestionnaires ont besoin d'adopter un comportement professionnel adapté. Au sein des espaces de coworking, l'accompagnement est assuré par la communauté, et le gestionnaire doit stimuler ce processus mais ne doit pas en être l'acteur principal. Il convient qu'il reste en retrait, qu'il fasse preuve de subtilité. Dans les formats d'animation comme le pique-nique, il gère le temps, modère les échanges, mais laisse au maximum les participants s'entraider eux-mêmes. Il s'agit aussi de pousser les coworkers à s'approprier le lieu, en partie sa gestion, ainsi que la création d'évènements. Au-delà de ces savoir-faire d'animation, les gestionnaires

sont vigilants, dans cette proximité qu'ils développent avec les coworkers, aux excès de familiarité qui nuisent à l'image d'un lieu dédié au travail.

Animateur, un métier émergent, riche et composite

Le métier de gestionnaire d'espace de coworking diffère donc du métier de coach, l'accompagnement étant réalisé non par le gestionnaire mais par la communauté. Il diffère aussi du métier premier des gestionnaires d'incubateurs ou de pépinières d'entreprises, qui sont davantage dans une position d'experts financiers, marketing, etc. Le gestionnaire d'espace de coworking est un créateur de liens entre les coworkers. Son métier est celui d'un animateur de communauté. Il s'appuie sur des formats d'animation, met une importance particulière sur l'intégration des nouveaux usagers et agit subtilement pour créer des relations de qualité et constructives entre les entrepreneurs au sein de l'écosystème. Ces compétences sont souvent mal identifiées et valorisées. Elles se mêlent à d'autres opérations inhérentes à la vie du lieu : actes administratifs, commerciaux, d'intendance. Les équipes sont surtout recrutées sur leur capacité relationnelle et leur faculté à travailler de manière collaborative. Cependant il s'agit essentiellement d'étudiants ou de stagiaires premier emploi à qui il est demandé une grande autonomie et une forte adaptabilité. Au moment de leur prise de fonction notamment, leur formation requiert des efforts particuliers.

En s'appuyant sur le cas de la Muse en Suisse, cet article contribue à la connaissance de ce nouveau métier de gestionnaire de communauté relatif à ces espaces en émergence. La mise en avant et l'analyse

du rôle de l'animateur permettront aux gestionnaires et aux créateurs de nouveaux espaces de saisir plus clairement le fonctionnement attendu de ce dispositif. De nombreux espaces se créent à l'heure actuelle, mais demeurent des « coquilles vides ». Cet article montre que pour donner vie à une dynamique de coworking, à une communauté apprenante, il ne suffit pas de disposer d'un mobilier design entre quatre murs et d'une personne assurant les tâches administratives. La clarification de la fonction d'animateur permet par ailleurs d'identifier les aptitudes requises lors du recrutement des équipes ainsi que d'identifier les formations nécessaires pour une acquisition et une maîtrise efficace de leur métier.

Les espaces de coworking viennent compléter la gamme des dispositifs de soutien à la création d'entreprise et à l'innovation. Ils incarnent une nouvelle forme d'accompagnement basée sur l'animation de réseaux de pairs. Le métier d'animateur de communauté est mieux identifié actuellement dans le domaine du numérique et des réseaux sociaux virtuels. Il correspond à des fonctions d'administration des sites Web, de veille, de communication et de modération des échanges sur des forums. Les métiers du numérique ont fait émerger de nouvelles compétences dans la gestion de communauté et le travail collaboratif, s'inscrivant dans la logique de l'intelligence collective. Il serait pertinent de mieux identifier les mécanismes de gouvernance propre à Internet pour en faire bénéficier les acteurs de l'entrepreneuriat. Les perspectives de recherche académique dans le domaine de « *l'animation d'écosystème virtuel* » sont intéressantes.

Xavier Pierre mène ses recherches autour du concept de territoire et intègre le champ de

l'entrepreneuriat par l'analyse des dispositifs d'accompagnement et de soutien à l'innovation au sein du laboratoire ISEOR (Lyon 3). Il accompagne par ailleurs des chefs d'entreprise.

Antoine Burret prépare une thèse de doctorat en socio-anthropologie (Lyon 2). Il consacre ses

recherches aux Tiers-Lieux et plus précisément à la manière dont les créateurs tendent à s'organiser en communautés afin de consolider un socle commun de connaissance sur lequel ils vont pouvoir s'appuyer pour ensuite développer leurs propres produits ou services.