



**HAL**  
open science

# Espaces collaboratifs de travail et clubs d'entreprises : Des réseaux au cœur des dynamiques collaboratives d'innovation

Clément Marinos

## ► To cite this version:

Clément Marinos. Espaces collaboratifs de travail et clubs d'entreprises : Des réseaux au cœur des dynamiques collaboratives d'innovation. Innovations - Revue d'économie et de management de l'innovation, 2018. hal-01672574

**HAL Id: hal-01672574**

**<https://hal.science/hal-01672574v1>**

Submitted on 6 Dec 2023

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

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

# Tiers-lieux et Clubs d'entreprises : des espaces au cœur des dynamiques collaboratives d'innovation

Clément Marinos

Université de Bretagne Sud, Laboratoire d'Economie et de Gestion de l'Ouest

40 rue Edgar Quinet, 56100 Lorient

[clement.marinos@univ-ubs.fr](mailto:clement.marinos@univ-ubs.fr)

06 50 65 78 36

Pour citer cette version auteur :

Clément Marinos. Espaces collaboratifs de travail et clubs d'entreprises : Des réseaux au cœur des dynamiques collaboratives d'innovation . *Innovations - Revue d'économie et de management de l'innovation*, 2018. [hal-01672574](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01672574)

## Résumé

**Qu'est-ce qui distingue un tiers-lieu d'un club d'entreprises ? L'objectif général de cet article consiste à mettre en évidence les différences et les similitudes entre ces deux objets. L'hypothèse principale défendue peut se résumer ainsi : les espaces désignés génériquement comme « tiers-lieux », principalement les « espaces de *co-working* » et les « ateliers de fabrication et de prototypage » (ou *FabLabs*) s'appuieraient sur les mêmes concepts-clés que les clubs d'entreprises pour soutenir les démarches d'innovation de leurs membres, bien que leurs modalités de fonctionnement se différencient. La littérature montre que tiers-lieux et clubs d'entreprises fournissent des leviers communs aux entreprises les fréquentant : ils semblent en effet tous deux contribuer au processus d'innovation en favorisant la circulation d'informations tacites<sup>1</sup>, l'émergence de capital social<sup>2</sup> et en jouant le rôle de plate-forme d'intermédiation<sup>3</sup>. Notre démarche s'appuie principalement sur un état de l'art actualisé avec l'ambition de montrer que, derrière une apparente nouveauté, les mécanismes collaboratifs, voire communautaires, sur lesquels reposent les tiers-lieux s'avèrent très proches de ceux des clubs d'entreprises. À l'heure où les collectivités locales se dotent d'une stratégie dédiée aux tiers-lieux, elles devraient logiquement considérer ces deux dispositifs comme les pièces d'un même puzzle.**

## Messages clés

1. Plusieurs leviers d'innovation sont communs aux tiers-lieux de travail et aux clubs d'entreprises.

---

<sup>1</sup> Grant R.M. et Spender J.C., « Knowledge and the firm: overview », *Strategic Management Journal*, special issue : Knowledge and the Firm, vol. 17, 1996, p. 5-9.

<sup>2</sup> Ruef M., « Strong ties, weak ties and islands : structural and cultural predictors of organizational », *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, n°3, 2002, p. 427-449.

<sup>3</sup> Fabbri J et Charue-Dubosc F, « Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de La Ruche », *Management international*, vol. 17, n°3, 2013, p. 86-99.

2. Ces deux dispositifs contribuent à faire circuler la connaissance utile à leurs membres.
3. Comme acteurs intermédiaires, ils facilitent l'accès aux ressources pour les entrepreneurs et dirigeants qui les fréquentent.

Les tiers-lieux sont souvent présentés comme des espaces de renouveau contribuant aux processus d'innovation des entrepreneurs et des porteurs de projets y ayant recours. À travers les collaborations qu'ils suscitent, ils favoriseraient l'innovation et renforceraient la performance des entrepreneurs et des entreprises installées en leur sein. On peut alors s'interroger : en quoi ces lieux, qui rassemblent dans leur majorité des espaces de *co-working* et des *fablabs*, correspondent-ils à un mode d'innovation original ? Dans quelle mesure reposent-ils sur des mécanismes connus de la recherche en entrepreneuriat et que l'on retrouve notamment au sein des clubs et réseaux d'entreprises ?

Nos propos concernent principalement les tiers-lieux à dimension économique, ou tiers-lieux de travail, centrés sur l'accueil d'individus exerçant une activité économique, soit comme indépendant, soit comme salarié. Les clubs d'entreprises réunissent quant à eux des dirigeants d'entreprises, majoritairement de PME et de TPE, d'un territoire donné (ville, bassin d'emploi, département, région) et poursuivent des objectifs d'accompagnement et d'échange entre pairs.

À ce titre, les collectivités locales montrent un fort engouement pour l'un comme pour l'autre. Les tiers-lieux seraient, dit-on, l'équipement indispensable pour dynamiser un territoire à travers la création d'entreprises innovantes, avec la perspective de créer des emplois et de moderniser l'image de l'action publique locale. Pourtant, les entrepreneurs n'ont heureusement pas attendus l'émergence des tiers-lieux pour produire de l'innovation collaborative en s'appuyant notamment sur les clubs d'entreprises qui maillent les territoires. Si la plupart sont concentrés dans les centres urbains, car la densité et le nombre d'entreprises y sont plus élevés, ils s'étendent aussi vers les communes rurales : chaque communauté de communes possède aujourd'hui son club d'entrepreneurs.

Les analyses proposées dans cet article montrent que l'organisation, par des acteurs intermédiaires, de la collaboration inter-entreprises à l'échelle locale n'est pas un élément nouveau. Surtout, les clubs d'entreprises s'appuient sur le même modèle que les tiers-lieux pour soutenir leurs membres dans leurs innovations. C'est en tout cas l'hypothèse que nous proposons de tester. Pour y parvenir, nous discernons trois dimensions communes au processus d'innovation collaborative : le rôle de l'information tacite (i) et du capital social (ii) et la fonction d'intermédiation que ces deux objets représentent (iii). Plus largement, la recherche souligne le fait que ces espaces participent à l'encastrement des activités économiques dans les institutions sociales.

Malgré une abondante littérature sur les réseaux sociaux, les clubs d'entreprises et les tiers-lieux restent relativement peu étudiés. Les analyses présentées dans ces travaux sont issues du croisement de ces deux thématiques de recherche et reposent plus globalement sur des références traitant de l'influence des réseaux sociaux sur l'innovation. La littérature sur les tiers-lieux s'avère plus modeste que celle sur les clubs de dirigeants, bien qu'elle soit aujourd'hui en plein développement. Nos

résultats s'appuient par ailleurs sur deux projets de recherche, l'un s'intéressant au rôle des réseaux et des clubs pour les dirigeants<sup>4</sup>, l'autre dédié à l'étude des tiers-lieux<sup>5</sup>.

## Faire circuler la connaissance tacite

### La connaissance tacite dans les processus d'innovation

L'organisation des entreprises a évolué de modèles hiérarchiques vers des modèles plus horizontaux, intensifs en collaborations et basés sur les réseaux. Ces réseaux permettent d'accéder plus aisément à de l'information hors marché et réduisent les coûts de transaction, notamment ceux liés à la recherche d'information, inhérents à l'activité économique. C'est dans ce cadre que se développe l'innovation collaborative qui s'oppose à l'innovation verticale. Dans une société où l'information devient prépondérante, la connaissance s'avère être la matière principale qui transite au sein des réseaux de collaboration. La notion de connaissance se distingue des autres savoirs au sens où elle est incarnée par une personne physique<sup>6</sup>. Elle est donc intimement attachée aux relations sociales.

Plus précisément, la connaissance tacite rassemble ce qui ne peut être formalisé comme les compétences acquises par l'expérience. Elle circule entre les individus par des collaborations, des mises en situation et des conseils informels. La connaissance tacite jouerait même un plus grand rôle dans l'innovation que la connaissance explicite, car elle serait plus difficile à imiter : celui qui la détient bénéficie d'un avantage comparatif vis-à-vis de ses concurrents. C'est l'interaction qui va permettre l'échange et la création de connaissances nouvelles qui va elle-même contribuer au processus d'innovation<sup>7</sup>. L'innovation, à la différence de l'invention, est une démarche collective : elle résulte de l'action créatrice des acteurs en milieu organisé, c'est-à-dire que la mise en œuvre collective des connaissances et compétences permet d'améliorer ou de créer des nouveaux produits et procédés de fabrication. L'interaction et la collaboration interviennent justement au cœur du fonctionnement des tiers-lieux et des clubs d'entreprises.

Il faut souligner l'importance des clubs d'entreprises dans le partage de connaissances, c'est d'ailleurs une de leurs prérogatives<sup>8</sup>. Les temps d'échanges informels entre dirigeants, par exemple lors de voyages, de visites d'entreprises ou avant les assemblées plénières sont autant de moments propices aux interactions. Des sujets spécifiques y sont plus facilement abordés que lors des réunions cadrées, avec un ordre du jour défini à l'avance. Ces moments en petit comité constituent des « plates-formes d'échanges » pour les entrepreneurs. Le dialogue et la réflexion collective participent à la traduction des connaissances en concepts plus facilement

---

<sup>4</sup> Marinos C, « Le développement des entreprises et des territoires en ville moyenne analysé au prisme des réseaux : le cas de la Bretagne Sud », Thèse de doctorat, Université Rennes 2, 2015.

<sup>5</sup> Krauss G, « Présentation du projet de recherche INTIMIDE, Tiers-lieux en ville moyenne », 2016.

<sup>6</sup> Tanguy C. et Villavicencio D., 2000, *Apprentissage et innovation dans l'entreprise, Une approche socio-économique des connaissances*, Eres, Aix en Provence, 2000, 254 pages.

<sup>7</sup> Bouteliane S, « Management des connaissances et processus d'innovation », *Archive ouverte UNIGE*, 2005.

<sup>8</sup> Voir <http://www.petite-entreprise.net/P-1243-136-G1-qu-est-ce-qu-un-reseau-d-entreprise.html>

appropriables, propices à l'émergence d'aptitudes et de savoir-faire nouveaux. Les clubs participent, via leur activité de mise en relation et de socialisation, à la transmission de connaissance tacite. Cette proximité concourt au processus d'innovation. Le partage d'un espace, même ponctuellement, favorise en effet les rencontres en face-à-face. La proximité que l'on retrouve dans les tiers-lieux impacte elle aussi favorablement la production de connaissance tacite, à condition que les interlocuteurs interagissent et partagent une confiance mutuelle<sup>9</sup>.

La confiance constitue un mode de collaboration propice à l'échange et à la circulation de connaissances, surtout lorsqu'elle a un caractère tacite<sup>10</sup>. Instaurer un climat de confiance devient une condition nécessaire au bon fonctionnement des tiers-lieux et des clubs, avec la perspective de faciliter la circulation d'information et en conséquence contribuer au processus d'innovation. En somme, ces deux dispositifs, tiers-lieux et clubs, présentent des configurations sociales propices au processus d'innovation reposant sur la circulation de connaissance tacite.

### De la convivialité à la créativité, il n'y a qu'un pas

La convivialité, définie par la capacité d'une société à favoriser les échanges réciproques entre des personnes ou des groupes, intervient comme ingrédient majeur du concept de tiers-lieux qui sont avant tout, d'après Oldenburg<sup>11</sup>, des lieux de sociabilité et de solidarité. Il faut garder en mémoire que ces lieux-là étaient à l'origine, pour reprendre les propos du sociologue américain, des cafés de quartiers qui permettaient aux habitants de faire connaissance et de se rendre des services réciproques. Bien que les tiers-lieux désignent aujourd'hui communément des espaces, souvent un immeuble, une maison ou un appartement, dans lesquels des individus exercent une activité, l'ambiance conviviale reste une composante essentielle. Elle figure par ailleurs explicitement dans le Manifeste des Tiers-lieux<sup>12</sup> au côté notamment de la création et de la collaboration.

D'une part les tiers-lieux font de l'aménagement, de l'esthétique et de l'ergonomie du lieu des éléments favorisant la convivialité entre les membres, de l'autre, les clubs d'entreprises, qui ne disposent souvent pas de lieux physiques en propre, mobilisent d'autres leviers pour offrir les conditions propices aux échanges tels la régularité des rencontres et des temps de « liberté », comme en témoignent les exemples suivants. Le réseau *Business Network International* prévoit un petit-déjeuner hebdomadaire pour ses adhérents chefs d'entreprise, le matin de 7h30 à 9h. Trente minutes sont systématiquement consacrées à un moment de détente autour d'un café. Les clubs de partenaires de l'équipe de football locale proposent à leurs membres de partager un repas convivial avec les joueurs après le match. La régularité des rencontres et l'atmosphère volontairement détendue favorisent l'émergence de liens forts qui

---

<sup>9</sup> Moriset B., « Créer les nouveaux lieux de la ville créative Les espaces de co-working », 2014. <halshs-00978718>

<sup>10</sup> Baillette P., « Le rôle de la confiance dans la décision du chef d'entreprise de PME: le cas de l'adhésion à un réseau de dirigeants », *Actes du 4e Colloque International Francophone sur la PME CIFPME*, Metz-Nancy, 1998.

<sup>11</sup> Oldenburg R., *The great good place: Café, coffee shops, community centers, beauty parlors, general stores, bars, hangouts, and how they get you through the day*. Paragon House Publishers, 1989.

<sup>12</sup> Voir [http://movilab.org/index.php?title=Le\\_manifeste\\_des\\_Tiers\\_Lieux](http://movilab.org/index.php?title=Le_manifeste_des_Tiers_Lieux)

apparaît comme une condition de transfert de connaissance tacite<sup>13</sup>. L'organisation fréquente d'évènements vient renforcer les liens forts. Dans le cas des tiers-lieux, il s'agit d'ateliers, d'activités de loisirs ou encore d'« *afterworks* » alors que les clubs se concentrent davantage sur des visites d'entreprises, des voyages organisés ou des rencontres sportives.

Echanger peut aussi devenir une question de survie pour l'entreprise. La nécessité d'entretenir des relations sociales et de partager pour limiter les risques d'échec a été mise en évidence pour les entrepreneurs innovants. L'isolement, c'est-à-dire l'absence d'échanges, constitue ainsi le premier facteur d'échec de cette population<sup>14</sup>. Précisément, plus l'entreprise est petite, plus le dirigeant devra s'impliquer dans le fonctionnement interne au détriment d'autres tâches comme l'entretien de relations externes. On parle d'effet microcosme lorsqu'un dirigeant de PE focalise son attention sur l'immédiat dans le temps (le terme le plus rapproché, c'est-à-dire le court terme) et dans l'espace (le plus proche physiquement et psychologiquement). Ces éléments sont confirmés par les résultats d'une enquête de la CCI de Paris réalisée auprès de 6000 entreprises qui montre que 40 % des entreprises ayant un projet d'innovation ont dû l'abandonner faute de trouver des partenaires<sup>15</sup>. « L'aigle solitaire », expression utilisée par Beyers et Lindhal<sup>16</sup> pour décrire le travailleur indépendant, doit donc s'entourer pour pouvoir « décoller ». Le travail à domicile, et donc l'isolement, constitue un des principaux maux des travailleurs individuels en recherche de rupture avec l'environnement clos du domicile ou de l'entreprise.

L'espace physique pour le tiers-lieu d'une part et le territoire, c'est-à-dire le lieu des rencontres entre membres d'un club, d'autre part, deviennent des supports de convivialité lorsqu'ils sont appréhendés comme des moyens d'échapper à l'atomisation et à la frénésie qui caractérisent la vie professionnelle. On perçoit aisément l'apport de ces espaces pour ces populations pour qui les interactions sociales apparaissent capitales.

## **Accroître son capital social pour innover**

La capacité d'innovation d'un individu ou d'une entreprise dépend de son capital social, c'est-à-dire la somme des ressources actuelles et futures issues des réseaux de relations d'un individu ou d'un groupe social. Il se distingue en ce sens du capital matériel et du capital humain. Certaines recherches récentes montrent les effets du capital social dans le domaine économique comme sa contribution à la réussite entrepreneuriale<sup>17</sup> : les expériences professionnelles passées et l'environnement

---

<sup>13</sup> Goffin K. et Koners U., « Tacit Knowledge, Lessons Learnt, and New Product Development », *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 28, n°2, 2011, p. 300-318.

<sup>14</sup> Krauss G., « Les jeunes entreprises pionnières face à l'incertitude : la construction sociale de l'échec », *Revue Française de Socio-économie*, n°1, 2009, p. 169-186.

<sup>15</sup> Schaefer D. et Cucherousset S., « Débrider l'innovation : enjeux pour les entreprises et l'emploi, défis pour les politiques publiques », *Rapport de la CCI Paris*, 2015.

<sup>16</sup> Voir Beyers William B., et Lindahl David P., « Lone eagles and high fliers in rural producer services », *Rural Development Perspectives*, n°11, 1996, p. 2-10.

<sup>17</sup> Mueller P., « Entrepreneurship in the region: breeding ground for nascent entrepreneurs? », *Small Business Economics*, vol.27, n°1, 2006, p. 41-58.

local du chef d'entreprise ont par exemple davantage d'importance que son niveau de diplôme. La taille du réseau et le niveau de confiance, éléments constitutifs du capital social, jouent positivement sur les dynamiques des entreprises. Précisément, le capital social revêt un rôle primordial pour la réussite des entreprises à fort contenu technologique. Surtout, un capital social élevé stimule l'innovation qui est, de nos jours, considérée comme le résultat d'un processus dont le succès dépend des interactions et échanges de connaissances impliquant une large diversité d'acteurs. Densifier son réseau relationnel permet d'accroître son capital social.

C'est justement sur ce point que les clubs et les tiers-lieux interviennent en soutien de leurs membres. Ils fournissent, par la mobilisation de pairs, des ressources dont les entreprises ne disposent pas en interne du fait, notamment, d'une taille limitée : apport d'information, aide à la décision, nouvelle clientèle, accompagnement par des dirigeants chevronnés, ouverture géographique. Par les rencontres qu'ils suscitent, la fréquentation d'un club ou d'un tiers-lieu permet de se constituer et d'élargir son carnet d'adresses qu'il s'agira ensuite de mobiliser.

### De l'importance de la structure sociale pour les innovateurs

On distingue deux origines dans le processus d'innovation collaborative : le partage d'une culture commune entre entrepreneurs (appartenance à une communauté) d'une part et d'autre part la structure sociale existante (capacité à générer du capital social). L'encastrement social est crucial pour une PME innovante. Sa capacité d'innovation est fortement liée à, mais aussi contrainte par, son réseau social qui oscille entre ouverture et fermeture.

Les réseaux trop denses auront tendance à générer du conformisme et une perte d'innovativité. Lorsqu'ils sont en revanche trop distendus, les liens se délitent et deviennent difficilement « activables » pour accéder à une ressource. À ce titre, les tiers-lieux et les clubs constituent des réseaux ouverts à des acteurs non centraux, situés en marge du réseau : chacun est libre d'y entrer et de partager son propre réseau social. Certains clubs demandent par exemple à leurs membres d'être accompagnés par un dirigeant extérieur lors des réunions. On peut les qualifier d'objets connectés, fonctionnant eux-mêmes en réseau, avec parfois un nombre très élevé d'entités et de membres (cf. encadré 1).

#### **Encadré 1. Des entités connectées entre elles**

Le réseau « *Business Network International* », évoqué plus haut, compte ainsi 211 000 membres dans le monde répartis dans 7 800 clubs locaux. À une autre échelle, le club « 500 pour 100 » réunit quatre groupes situés à Quimper, Lorient, Vannes et Rennes. Côté tiers-lieu, la plate-forme « *Wework* » recense par exemple 80 000 membres dans le monde et 150 bureaux dans 35 villes. On pourrait également citer, parmi bien d'autres exemples, « *The Hub* » présent dans 25 villes, la Coopérative des tiers-lieux en Aquitaine ou le Réseau des Tiers-lieux du Québec.

Les motivations des dirigeants à devenir membres d'un club d'entreprises rejoignent celles d'un entrepreneur fréquentant un espace de *co-working*. Ce n'est pas le

réseau en lui-même qui est déterminant mais plutôt sa capacité à générer des relations, à créer des espaces de dialogue permettant rencontrer de nouvelles personnes pour avoir de nouvelles idées.

### Des communautés d'entrepreneurs

Rejoindre un club ou un tiers-lieu traduit aussi la volonté de prendre part à une communauté, mais quelles peuvent être les origines de cet engagement ? Le groupe apparaît comme lieu de création de connaissance et de compétences. Il peut être assimilé à un dispositif d'innovation en soi.

L'attribut de « communautés de pratique » convient certainement aux clubs et tiers-lieux. Il s'agit de groupes de personnes engagées dans la même pratique qui communiquent à propos de leurs activités et sur des problématiques communes<sup>18</sup>. Ce type de communautés correspond à des lieux de créativité et de production de connaissance tacite qui repose sur un engagement mutuel (réciprocité car on donne du temps dans l'attente d'un retour), une entreprise commune (il existe bien une structure), un répertoire partagé (comme des ressources pour communiquer).

Ces collectifs d'entrepreneurs se rapprochent aussi des « BA »<sup>19</sup> du fait de leur nécessaire interaction avec l'environnement. Le « BA » se traduit comme un espace partagé de relations émergentes entre des individus et entre des individus et leur environnement. Il leur permet de partager du temps et de l'espace. Il peut être physique (le bureau ou des lieux de travail dispersés), mental (expériences, idées, idéaux) ou une combinaison des deux et requiert une adhésion volontaire formelle (contractuelle) et morale (à des valeurs).

En outre, l'appartenance à toute communauté demande d'adhérer à des valeurs, autrement dit une façon de voir les relations entre les personnes. Les valeurs partagées entre les membres d'une organisation façonnent les échanges. Quand les membres d'une organisation ont les mêmes perceptions de la façon d'interagir avec les autres, cela limite les incompréhensions et renforce leur capacité à échanger librement les ressources et les idées. A contrario, lorsqu'un réseau ne fournit pas de résultats probants pour ses membres, la cause de désaffection peut provenir d'une absence de vision commune<sup>20</sup>.

## **La fonction d'intermédiation pour l'innovation collaborative**

### Des frontières externes perméables

Un organisme qui agit entre deux ou plusieurs parties dans un aspect ou un autre du processus d'innovation est considéré comme un acteur intermédiaire. Les activités intermédiaires incluent : l'aide pour trouver des partenaires ; l'intermédiation entre

---

<sup>18</sup> Lave J. et Wenger, *Situated learning: Legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press, 1991.

<sup>19</sup> Peillon S., Boucher X. et Jakubowicz C., « Du concept de communauté à celui de «ba» Le groupe comme dispositif d'innovation, *Revue française de gestion*, n°4, 2006, p.73-90.

<sup>20</sup> Voir Geindre S., « Réseau formel de dirigeants, capital social et convention d'affaires », *VIIIème Congrès de l'académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation*, 2013, p. 18.

deux ou plusieurs acteurs ; la médiation entre organismes qui collaborent déjà ; le soutien sous forme d'avis, de fonds ou d'autres formes de soutien à l'innovation<sup>21</sup>. Ces caractéristiques répondent bien aux activités de nos deux objets d'étude. Les organismes d'intermédiation contribuent à soutenir les entreprises pour l'acquisition des ressources non disponibles à l'interne et incontournables pour le processus d'innovation. Le fait de favoriser les interactions entre entreprises et entre entrepreneurs est entendu comme un fort levier de l'innovation. Pour y parvenir, les clubs et les tiers-lieux en s'appuient notamment sur leur animateur ou leur concierge.

### L'animateur comme intermédiaire

Les animateurs, communément appelés « têtes de réseau » pour les clubs ou « concierges » pour les tiers-lieux incarnent la conscience organisatrice propre aux réseaux structurés.

Il leur incombe la responsabilité de fédérer les membres autour d'un projet et des valeurs. Leur fonction rejoint celle des « *community managers* ». Ils peuvent aussi être amenés à sélectionner les membres et exercent en ce sens un contrôle sur les membres du réseau. Au centre du réseau, ils doivent être en mesure d'identifier les besoins de chacun, de mettre en relation. En d'autres termes, ils créent de la proximité organisée, c'est-à-dire la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres, car la proximité géographique seule ne suffit pas : être implanté sur un même territoire ou fréquenter le même espace physique ne suffit pas pour se connaître et se reconnaître. Regrouper les entreprises sur un territoire ou un lieu ne fonctionne pas systématiquement, l'enjeu est davantage de réussir à fédérer ces acteurs et créer du collectif. L'animateur du club ou du tiers-lieu facilite les interactions en son sein, en tout cas, les rend *a priori* plus fluides qu'avec des individus situés à l'extérieur de l'organisation. Il limite en ce sens les trous structurels *i.e* les espaces vides entre deux relations dans un groupe.

### Des objets à la frontière de l'espace public

L'imbrication avec le secteur public, tant pour les tiers-lieux que pour les clubs d'entreprises, apparaît comme central dans leur fonctionnement. Dans de nombreux cas, les pouvoirs publics locaux les soutiennent à travers la mise à disposition d'un agent public pour animer le club ou le prêt de locaux pour l'espace de *co-working* (cf. encadré 2).

#### **Encadré 2. Des collectivités qui s'investissent dans les clubs et tiers-lieux**

La commune de Rhuys dans le Morbihan détache un fonctionnaire à mi-temps pour animer le club « Rhuys Réseau d'Entreprises ». Ce chargé de mission organise les réunions du réseau et planifie l'ordre du jour en fonction des demandes des membres. Ce rôle d'animation de réseau est reconnu comme contribuant à l'action économique du territoire. Quant aux tiers-lieux, on peut citer l'exemple de la

---

<sup>21</sup> Tremblay D-G., Klein J-L., Ben Hassen T. et Dossou-Yovo A., « Les acteurs intermédiaires dans le développement de l'innovation : une comparaison intersectorielle dans la région de Montréal », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, vol. 3, 2012, p. 431-454.

commune d'Auray dont l'ancienne maison des associations a été attribuée à la structure portant le projet de tiers-lieu « les Argonautes ».

Ces deux exemples illustrent l'implication des collectivités auprès des acteurs intermédiaires que sont les clubs et les tiers-lieux. Ils montrent également leur ambition de participer aux dynamiques économiques locales en soutenant ces dispositifs d'incitation à la collaboration.

Le degré d'intervention des pouvoirs publics auprès des dispositifs de mise en réseaux reste extrêmement variable, allant de la discussion informelle avec les services et les élus au portage direct par une collectivité. Néanmoins, l'institutionnalisation des relations par une charte ou un contrat d'objectifs semble difficilement compatible avec l'agilité indispensable aux clubs et aux tiers-lieux.

Malgré certaines finalités et modalités spécifiques, ces deux dispositifs partagent l'ambition de favoriser le développement et l'innovation de leurs membres. Ils reposent ainsi sur un certain nombre de mécanismes communs que nous avons explicités. Ils réunissent chacun les ingrédients socio-organisationnels pour accroître les chances d'émergence de l'innovation : la présence d'une diversité d'acteurs, de multiples connexions entre eux, un regroupement dense sur un lieu géographique réduit, la motivation intrinsèque des acteurs produite par l'intensité des relations et une autonomie d'action. Les clubs d'entreprises pourraient même être comparés à des tiers-lieux « hors-les-murs » au sens où le lieu dans lequel se réunissent les membres n'est pas fixe, bien qu'il se situe dans un périmètre géographique restreint (la ville, le bassin d'emploi, la région). Dans ce cas, le lieu physique importe peu, pourvu qu'il réunisse des conditions propices à l'échange et à la convivialité.

Aux côtés des *clusters* et des grappes d'entreprises, les tiers-lieux de travail et les clubs d'entreprises font partie de la famille des « usines à collaborer » présents sur les territoires. Ainsi, les décideurs locaux ne devraient-ils pas les considérer comme une partie d'un tout lorsqu'ils envisagent de soutenir l'innovation dans leur territoire ?