



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

CO(YOUTH) WORKING

Un modèle organisationnel stratégique
pour conjuguer l'impact social de
la participation des jeunes et la
promotion de l'entrepreneuriat chez
les jeunes au sein et en dehors d'un
espace de coworking



Comune di Cinisello Balsamo



HUB385



INFORMATIONS

Output Type

**Méthodologie /
Recommandations Cadre
méthodologique pour
la mise en oeuvre**

Goal

**Les plus jeunes ont besoin de
développer leurs compétences et
leurs ambitions.
Ce livret est une boîte à outils pour
les travailleurs jeunesse et pour les
coworkers de travailler ensemble
afin de toucher ces jeunes et de
répondre à leurs besoins.**

AUTEURS

Comune di Cinisello Balsamo
Head of European Funding Dept.

Massimo Capano

Project Manager

Elisa Scardoni

Project Facilitator

Michele di Paola

HUB385 Zagreb
Communication & coworking coordinator

Ivana Radić

CO-ACTIONS Coop.
Cooperation Project Managers

Noémie Escortell

Cooperation Project Managers

Karine Laroche

Impact Hub Amsterdam
Project Manager

Rutger de Rijk

Community Catalyst

Evelien Janson

Chairman / Young Creators

Stan Schalijs

President of APPJ

Hilário Matos

Vice-President of APPJ / CEO of Adamastor

Hugo Ribeiro

Politecnico di Milano
Scientific Evaluation

Arianna Vignati

SOMMAIRE

The diagram is a table of contents for a document. It features a central white vertical column. To the left of this column are four main sections, each with a colored background: an orange block for the introduction, a blue block for coworking and local community, a blue block for potential partners and local community, and a pink block for how to bring together coworking and local youth. To the right of the central column are several pink blocks representing sub-topics, and a teal block at the bottom for orientations. The blocks are arranged in a grid-like fashion with some overlapping and rounded corners.

1. INTRODUCTION pg. 7	2. LE COWORKING ET LA COMMUNAUTE LOCALE pg. 11		Communication interne	Sens de l'appropriation
Partenaires potentiels	La communauté locale		Le système pour une bonne culture	Conception de l'espace
Activités et programmes	3. COMMENT POUVONS-NOUS REUNIR LES COMMUNAUTES DE COWORKING ET LES JEUNES LOCAUX ? pg. 21		Trouver un modèle	Accélérateurs de programmation
Définir l'objectif	Cartographier la communauté	Expérience des membres	Les règles de l'espace : notre façon de travailler	Événements
			4. ORIENTATIONS EN VUE DE LA MOBILISATION DES JEUNES pg. 40	



INTRODUCTION

Le but de ce présent document est de définir des orientations internationales permettant d'élaborer un modèle organisationnel stratégique pour conjuguer l'impact social de la participation des jeunes et la promotion de l'entrepreneuriat chez les jeunes au sein et en dehors des espaces de coworking en Europe. Il contient une méthodologie spécifique de recherche, d'évaluation et de co-création élaborée par les partenaires du projet CoYOUTHworking

A

Le but de ce présent document est de définir des orientations internationales permettant d'élaborer un modèle organisationnel stratégique pour conjuguer l'impact social de la participation des jeunes et la promotion de l'entrepreneuriat chez les jeunes au sein et en dehors des espaces de coworking en Europe. Il contient une méthodologie spécifique de recherche, d'évaluation et de co-création élaborée par les partenaires du projet CoYOUTHworking.

Le service en charge de la politique jeunesse de la municipalité de Cinisello Balsamo se consacre à la promotion des activités destinées à renforcer la capacité d'insertion professionnelle et l'entrepreneuriat social des jeunes par le biais de projets orientés vers le développement des compétences, dans une perspective de valorisation du capital humain et social du territoire. Il a recours à des formations multi-niveaux et professionnalisantes, à la promotion de l'esprit d'initiative, à des activités visant à améliorer l'inclusion sociale et professionnelle, et à des mesures de soutien à la vie et à la participation au sein de la communauté.

Conformément à la mission de l'institution, le responsable du service a participé aux deux éditions de l'événement « Towards Collaborative Practices » : la première édition s'est tenue en 2016 et avait pour thème l'innovation et l'entrepreneuriat social, et la seconde édition a eu lieu en 2018 et s'est concentrée sur la question de la dimension environnementale.

Les discussions avec les différents participants ont fait émerger une réflexion quant à l'impact des espaces de coworking sur le développement local, sur la capacité d'insertion professionnelle des jeunes et, surtout, sur leur rapport avec le travail des jeunes. Dans quelle mesure ces initiatives contribuent-elles réellement au développement des compétences, à l'inclusion sociale et professionnelle des jeunes ? Dans quelle mesure parviennent-elles à stimuler la solidarité, l'engagement, l'implication et la participation des jeunes ? Quels sont les facteurs clés qui contribuent à l'obtention de résultats positifs en la matière ?

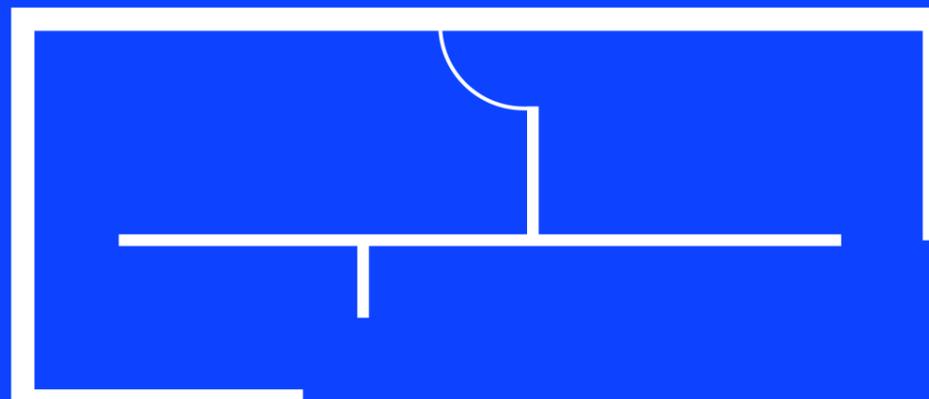
Il ressort de l'analyse des expériences deux tendances inverses. Le coworking est davantage à caractère commercial ; le gestionnaire

relègue souvent la fonction sociale au second plan, ou bien au niveau du marketing. Les personnes chargées de la gestion de l'espace, des initiatives et des projets sont généralement hautement spécialisées en ce qui concerne les nouvelles tendances du marché du travail, mais elles sont aussi moins expérimentées et disposent d'un moindre degré de connexion avec le tissu social. En revanche, dans les espaces de coworking plus orientés vers l'innovation sociale, le gestionnaire exploite presque exclusivement les aspects commerciaux dans le but d'obtenir une sorte de « label de qualité ». Les profils choisis pour gérer l'espace, les initiatives et les projets ont une expertise sociale et sont généralement plus enclins à la recherche de sources de soutien public que sur les actions d'entrepreneuriat.

Des exemples et des expériences concluantes démontrent que l'interaction entre les utilisateurs de l'espace de coworking ne peut pas être laissée au hasard : il est impératif de disposer des méthodes et des outils nécessaires pour favoriser l'interaction et les synergies entre les usagers de cet espace de travail. L'activité d'animation doit être induite. Cependant, le plus souvent, le coworking devient un « système fermé », qui se rattache principalement au marché du travail, ce qui a pour effet de gommer les notions d'animation.

CoYOUTHworking entend créer un modèle qui permette aux espaces de coworking de générer un impact social significatif sur la communauté locale, qui soit un service économiquement durable et qui contribue efficacement au développement des compétences entrepreneuriales des jeunes qui les fréquentent. Une conception « ouverte » de l'espace de coworking, en relation constante et en dialogue avec les jeunes qui le côtoient et avec les acteurs de la communauté locale, alimentant un processus vertueux de participation, de citoyenneté active et de développement des ressources humaines et sociales.

La proposition revêt une dimension transnationale fondamentale, qui découle de la confrontation entre les acteurs qui, en Europe, sont chargés de gérer des espaces de travail partagés, et de la nécessité partagée de valoriser la figure du travail des jeunes afin d'accroître leurs compétences nécessaires à leur insertion sur le marché du travail et dans le monde des affaires. Le modèle produit est valable et applicable dans des contextes européens différents, raison pour laquelle ce projet est considéré comme transnational.



LE COWORKING ET LA COMMUNAUTE LOCALE



LE COWORKING ET LA COMMUNAUTE LOCALE

ORIENTATIONS

- **Quelle importance accordez-vous au développement commercial et au développement local ?**
- **En quoi votre espace se rapproche-t-il des questions relatives à la jeunesse ?**
- **Votre communauté aborde-t-elle les questions sociétales ?**
- **Comment est conceptualisé l'équilibre entre le développement local et l'activité commerciale ?**
- **Comment qualifiez-vous votre lien avec les politiques de la jeunesse au niveau local/régional/européen ?**

W En créant un espace de coworking, vous devez déterminer s'il s'agit d'une ressource pour la communauté locale ou d'un simple service.

Certes, l'espace de coworking est une entreprise : il a besoin d'approches, de stratégies, de ressources humaines et d'outils empruntés au monde des affaires, afin d'assurer son fonctionnement et sa pérennité.

Parallèlement, certaines stratégies inspirées du secteur social et de l'éducation peuvent faire d'un espace de coworking une ressource pour la communauté locale.

La meilleure façon de devenir une ressource est généralement d'apporter une contribution à la résolution d'un problème dans un certain contexte : le fait de se concentrer sur la jeunesse nous aide à créer un espace visant à inclure les jeunes en permanence, face au risque de leur exclusion et/ou de leur marginalisation.

Dans un premier temps, un dialogue constant et ouvert avec les autorités locales (organismes publics), la société civile et les autres acteurs concernés peut permettre de mieux cerner les préoccupations sociales locales et d'optimiser les ressources en écartant les questions qui ne sont pas prioritaires.

La planification d'activités et de partenariats qui incitent les intéressés à participer ensemble à des actions sociales pour la communauté, afin

de stimuler la solidarité, l'innovation et le développement local, relève également d'une bonne stratégie. Comme dans toute entreprise collective, certains partenaires, membres, organisations ou groupes de personnes doivent être informés ou parfois consultés: il s'agit des parties prenantes. Dans notre cas, la stratégie de marché ne sera pas la même que pour les entreprises à but lucratif, bien qu'elle fasse partie de la nature d'un espace de coworking à vocation sociale: bénéficier du soutien des parties prenantes est essentiel, que ce soit au regard de l'impact que nous voulons générer sur une communauté ou de la question que nous voulons aborder.

Partenaires potentiels

ORIENTATIONS

- **Quel type de partenariat local mettez-vous en place ?**
- **En quoi les organisations locales sont-elles connectées ?**
- **Qui doit être impliqué ?**
- **Connaissez-vous la motivation de chaque partie prenante dans le processus ?**
- **Les autorités locales sont-elles impliquées dans le projet ?**

Si vous envisagez d'ouvrir un espace de coworking où les jeunes représentent le principal (ou l'un des) groupe(s) cible(s), où les missions sociales et commerciales sont équilibrées, il peut être utile d'impliquer dans le partenariat des organisations ayant un certain type de programmes/politiques à destination de la jeunesse. Ces organisations pourraient jouer un rôle important pour attirer et «surprendre» les jeunes avec des activités spécifiques.

Autorités locales

Il est important de collaborer ou du moins de maintenir des relations (continues et stratégiques) avec les organismes publics à différents niveaux. Hormis le soutien économique, leur rôle peut être crucial pour plusieurs raisons:

A → pour asseoir votre place dans l'écosystème social, pour acquérir une bonne réputation, une responsabilité sociale et une fiabilité ;

B → les organismes publics orientent et définissent les politiques locales grâce à la contribution de la société civile, du tiers secteur et d'autres entités publiques et privées. Être un tiers implique un manque de participation aux stratégies de développement local, un manque de possibilité d'enrichir le débat en apportant son point de vue ; votre espace peut contribuer à une vision plus large et à des objectifs à long terme au sein de votre communauté locale;

C → être connu et collaborer avec un organisme public peut amener des développements intéressants ainsi que des revenus grâce à la participation à de nouveaux partenariats ; le coworking peut répondre de manière créative et rapide aux besoins locaux.

Organisations privées/ONG qui soutiennent les activités en faveur de la jeunesse. Il est encore mieux de faire appel à une association de jeunes, afin de garantir la représentation des jeunes et leur participation directe ; cette démarche peut également contribuer à rendre l'espace de coworking plus attrayant et à influencer positivement la proposition créative et culturelle, afin d'en faire un véritable point de référence pour les jeunes. Lorsqu'il n'est pas possible d'impliquer les associations de jeunes dans le partenariat et/ou dans la gestion directe de l'espace, une bonne pratique consiste au moins à les informer en permanence de ce que vous proposez en son sein.

Il est important de maintenir un lien avec les organisations de la société civile sur votre territoire : collaborer et impliquer les ONG peut apporter de nouvelles synergies et peut aider votre espace de coworking à avoir une image et une réputation positive.

Néanmoins, vous devez faire attention à l'espace que vous donnez à cette coopération, pour ne pas devenir (ou être confondu avec) un simple lieu d'hébergement pour les activités de ces ONG. Les

ONG se caractérisent généralement par une vision « politique » et un intérêt spécifique des personnes qui connotent et caractérisent leurs actions ; un espace de coworking ne peut pas être reconnu comme une organisation qui défend un intérêt ou une catégorie spécifique : il doit être « neutre » pour survivre sur le marché. Le fait de se consacrer aux thèmes de l'emploi, de la formation professionnelle et du développement des compétences, de l'innovation sociale et culturelle, de la recherche et du soutien aux nouvelles générations lui permet d'avoir une communication ouverte avec tout le monde, sans créer de relations « spéciales » et connotées. Dépendre d'un seul client peut être risqué.

Représentants du monde de l'entreprise

Il peut s'agir des Chambres de commerce, d'une grande entreprise ou d'une association professionnelle. Ce sont les entreprises qui se consacrent à l'innovation et au numérique. Les services et les institutions ne sont pas les seuls à être compétents sur des sujets tels que la demande du marché du travail, le développement des compétences, la formation professionnelle, les nouvelles professions, l'innovation. Ces domaines font partie du savoir-faire des entreprises. Impliquer les entreprises dans les activités de diffusion, les cours de formation et les services offerts aux coworkers peut avoir deux effets positifs : premièrement, cela peut renforcer l'attractivité de l'espace de coworking pour les clients potentiels, en augmentant les revenus locatifs des postes de travail, en enrichissant la communauté et en la rendant plus solide ; deuxièmement, de nouvelles entreprises pourraient manifester un plus grand intérêt pour l'espace (comme dans un effet domino), en le voyant comme un lieu où elles peuvent rencontrer/connaître de nouveaux jeunes professionnels avec des idées créatives et des compétences utiles pour l'entreprise (adéquation entre l'offre et la demande), et pas seulement comme un « service territorial ». Il est clair que les deux aspects s'alimentent mutuellement : plus les entreprises sont impliquées, plus les coworkers trouveront de nouveaux clients, des commandes et des emplois stables.

N.B. : nous ne parlons pas seulement des grandes entreprises, même si elles peuvent sembler plus attrayantes pour les jeunes. Il peut également s'agir d'organisations et d'ONG qui peuvent contribuer à la mise en place d'activités de formation et d'information sur les professions sociales, sur les emplois actuels et futurs, sur les compétences qu'un travailleur social/animateur jeunesse doit réunir. Cette approche aura un impact sur les réalités sociales locales, en conciliant une vision commerciale avec une dimension de responsabilité sociale.

Organisations en charge de la formation professionnelle et/ou de la certification des compétences, comme les universités

Quels que soient les objectifs, il est essentiel de se concentrer sur les jeunes et d'avoir une idée claire de l'impact que vous souhaitez avoir sur leur condition.

Il est très important de maintenir la motivation des parties prenantes à un niveau élevé. Cet engagement implique un effort considérable en matière de mise en réseau et de relations publiques, de même que des compétences en matière de stratégie et de médiation.

Les intérêts et les objectifs des parties prenantes (il en va de même dans le cadre d'un partenariat ou d'un projet de grande envergure) sont généralement très différents les uns des autres, il est donc important de les analyser un par un.

Tirer parti d'une motivation élevée signifie être capable de répondre à la question suivante : « Qu'est-ce que cette partie prenante va gagner de cette activité ou de ce projet ? »

Certains espaces de coworking sont gérés par plusieurs parties prenantes, mais des exemples montrent que celles-ci ne devraient pas être plus de trois. Ce chiffre de trois correspond aux trois « champs » principaux qu'un espace de coworking doit gérer :

A → la proposition de formation interne et externe;

B → les événements (y compris le service de bar et de restauration)

C → l'espace (postes de travail, salles etc.)

Trois parties prenantes différentes peuvent apporter un équilibre et une variété de points de vue, mais les expériences montrent qu'il est préférable d'avoir un seul décideur.

Plus généralement, il est souhaitable que l'espace de coworking soit membre de réseaux plus larges : les avantages sont nombreux et les coûts peu élevés.

Aux côtés de vos partenaires, il pourrait être utile d'impliquer dans vos activités :

a. Les lycées, car le développement de l'esprit entrepreneurial doit être encouragé et soutenu chez les élèves;

b. Les institutions publiques (par exemple, les centres de jeunesse, les bibliothèques et les services publics): chaque organisme public, petit ou grand, est divisé en secteurs et services. Il est crucial d'identifier et de sélectionner le partenaire qui peut apporter une valeur ajoutée à votre projet : il peut s'agir d'une personne qui soutient les activités économiques de vos utilisateurs, comme un service pour les entreprises ; il peut s'agir d'une personne chargée des politiques actives en matière d'emploi et de jeunesse, comme les services de formation professionnelle et les agences pour l'emploi, afin de mettre en œuvre des actions et des projets communs pour les jeunes sans emploi et les JAMO (jeunes ayant moins d'opportunités) ; il peut également s'agir d'entités publiques qui n'ont apparemment pas de lien direct avec l'espace de coworking, mais qui peuvent créer des liens créatifs et innovants, comme les bibliothèques, les musées, les écoles de musique et d'art, etc.



La communauté locale

ORIENTATIONS

- Qui sont les voisins du coworking ? Devraient-ils/pourraient-ils être impliqués ?
- Quel est le besoin apparent de votre espace/communauté dans le voisinage ?
- Dans quelle mesure les voisins fréquentent-ils l'espace ?
- Les voisins ont-ils le sentiment que le coworking joue un rôle important dans la résolution des questions sociétales ?
- Quels sont les développements locaux et les activités commerciales soutenus ?

Outre le fait de construire un partenariat avec les acteurs et les parties prenantes clés, vous devrez penser à ceux qui « vivent » à proximité de l'espace de coworking : Qui sont-ils ? Que font-ils ? Quel type de lien peuvent-ils avoir avec le coworking ? Ce lien pourrait-il devenir significatif ? Sont-ils des utilisateurs potentiels ou des partenaires idéaux ?

Une analyse approfondie du contexte/territoire où vous ouvrirez l'espace de coworking est utile pour établir des relations de « voisinage » positives.

Ici, le concept de « voisinage » inclut également les groupes informels et les citoyens individuels, et pas seulement les organisations et les institutions : un bon gestionnaire de communauté (ainsi que l'animateur jeunesse qui travaillera dans l'espace de coworking) doit concevoir l'espace comme une ressource pour les particuliers également.

Le maintien d'une communication constante et continue avec le contexte local et le voisinage constitue toujours une bonne chose, faute de quoi vous risquez d'être isolé et dépourvu de toute possibilité d'avoir un impact positif sur le territoire et sur le système local d'opportunités et de ressources.

Activités et programmes

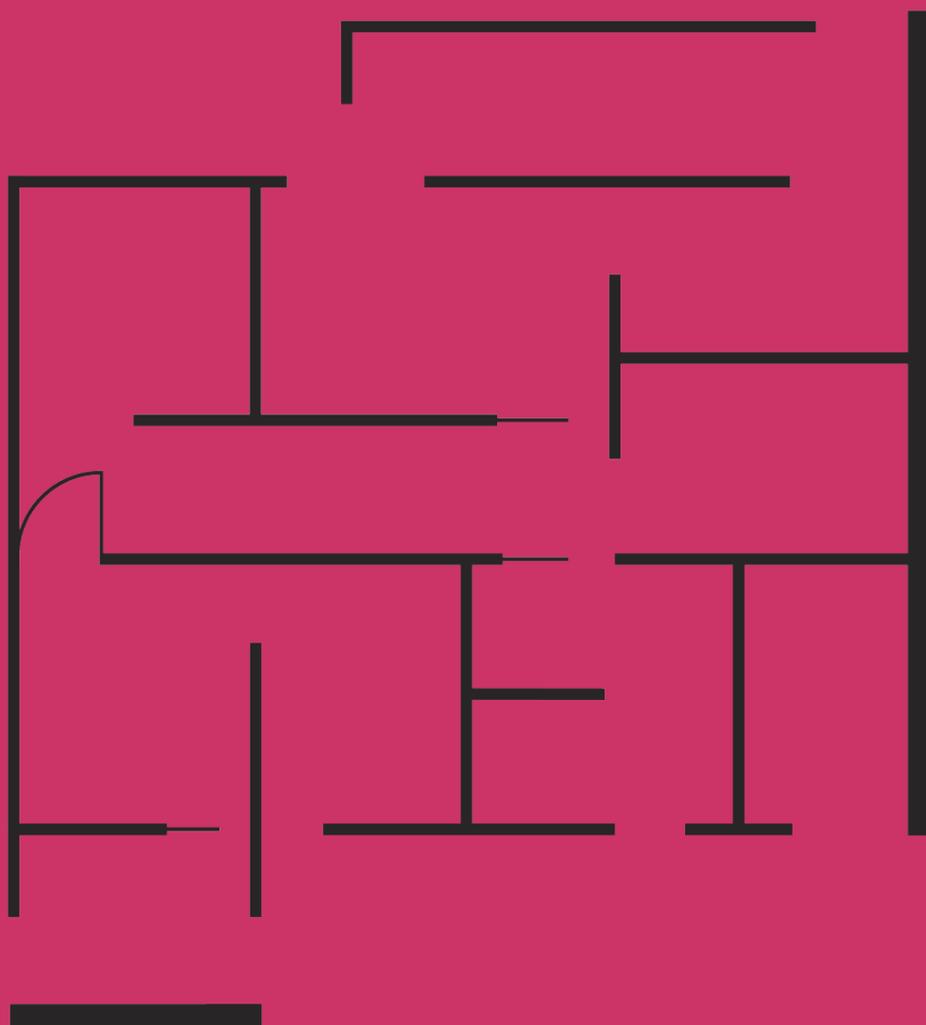
ORIENTATIONS

- Comment faites-vous participer vos partenaires locaux à votre programmation ?
- Les activités sont-elles promues en collaboration avec des acteurs du monde de la jeunesse ?
- Les activités sont-elles promues en collaboration avec les jeunes ?
- Est-ce que vos partenaires:
 - expriment leurs besoins ?
 - expriment les besoins des bénéficiaires ?
 - choisissent les sujets ?
 - produisent des contenus ?
 - communiquent/prescrivent/financent l'offre ?

Pour attirer les jeunes et les autres organisations locales, une bonne stratégie consiste à planifier les activités avec les parties prenantes les plus importantes. Il est judicieux de toujours procéder ainsi, en commençant même avant l'ouverture de l'espace de coworking.

Le responsable d'un espace de coworking (ainsi que l'animateur jeunesse) est avant tout un animateur de communauté, quelqu'un qui crée des liens entre les membres. Il/elle n'a pas besoin et ne doit pas être compétent(e) en tout : cela n'aurait pas de sens.

L'espace de coworking est comme un noyau central : il doit créer des liens entre les personnes qui le fréquentent. Ce n'est que si les personnes y participent que cela fonctionnera. C'est pourquoi s'organiser avec d'autres est un bon point de départ.



COMMENT POU- VONS-NOUS REUNIR LES COMMUNAUTES DE COWORKING ET LES JEUNES LOCAUX ?

Parmi tous les facteurs que nous décrivons, la communauté est peut-être le moins tangible.

Vous pouvez la stimuler. Vous pouvez la décrire. Vous pouvez peut-être créer des circonstances parfaites pour la communauté, mais en fin de compte, les frontières tendent à devenir floues, la terminologie vague et, dans la pratique, la communauté devra se suffire à elle-même.

Cependant, c'est dans la communauté que se cache le véritable potentiel d'un bon espace de coworking par rapport à un bureau ou à un environnement de travail traditionnel. En façonnant l'espace de coworking comme un Tiers Lieux, il devient un « bien commun qui se dévoile, se délimite, s'entretient par et avec un collectif. » (<https://movilab.org/wiki/Accueil>).

DEFINIR L'OBJECTIF

ORIENTATIONS

- **Quel est l'objectif évident et partagé de la communauté ?**
- **En quoi la communauté donne-t-elle un sentiment d'appartenance à ses membres ?**

L'objectif peut être le suivant :

- Aider la communauté locale à se connecter
- Aborder les questions sociétales par l'action entrepreneuriale
- Partager l'espace de travail (avantage en termes de coûts)
- Bon modèle économique (faire de l'argent)
- Lieu inspirant
- Opportunités transactionnelles
- Aborder les questions sociétales par l'action entrepreneuriale
- Partage de connaissances, d'idées et de produits
- Mise en réseau
- Collaboration
- Nouveaux partenariats

Vous pouvez, en fonction de votre objectif, décider de la sélection des membres : tout le monde peut-il devenir membre ? Choix en fonction de l'âge ? Choix en fonction de l'intérêt ?

Une fois qu'une personne est devenue membre, un processus de gestion des relations avec la communauté peut être mis en place: le responsable de la communauté est celui qui fait visiter l'espace à l'utilisateur potentiel et lui donne toutes les informations nécessaires ; si la personne choisit d'en faire partie, le responsable de la communauté lui envoie un courrier de bienvenue avec tous les détails relatifs au coworking ; le responsable de la communauté accompagne également les membres dans l'espace de coworking en étant à leur disposition en cas de besoin.

CARTOGRAPHIER LA COMMUNAUTE

ORIENTATIONS

- **Que trouve-t-on dans la communauté ?**
- **En quoi la communauté reflète-t-elle l'objectif que nous essayons d'atteindre ?**
- **De quoi la communauté a-t-elle besoin ?**
- **Que peut-elle offrir ?**
- **Quelles interconnexions percevez-vous déjà ?**
- **Qui manque ? Qui d'autre fait partie de votre communauté proche ou élargie sans pour autant se reconnaître dans l'une des caractéristiques ci-dessus ?**
- **Connaissez-vous bien votre public ?**
- **À quelle fréquence les besoins des (jeunes) collègues sont-ils analysés ?**
- **Quel est le pourcentage de membres qui gagnent déjà de l'argent avec leur entreprise ?**
- **Quel est le pourcentage de membres qui font partie de la communauté sans pour autant avoir une activité ?**
- **Les membres potentiels s'inscrivent-ils pour des raisons géographiques (« c'est le seul endroit disponible ») ou sectorielles (« c'est la communauté spécifique que je recherchais ») ?**
- **La communauté représente-t-elle bien les membres qu'elle souhaite attirer ?**

Que vous ayez déjà une communauté (mais que vous souhaitiez y inclure davantage de jeunes) ou que vous partiez de zéro, la première étape consiste à faire le point sur la communauté idéale (actuelle). Dégagez une interprétation commune de leurs profils et de leurs besoins.

La diversité des membres est essentielle pour établir des liens significatifs qui contribuent au succès des projets d'impact. Tous les

adhérents doivent avoir accès à des partenaires potentiels, à des pairs, à des talents créatifs, à des investisseurs et à d'autres organisations stratégiques, ainsi qu'à des perspectives diverses qui inspirent et stimulent.

Vous pouvez cartographier votre communauté sous de nombreux angles différents:

- la profession ou la fonction.
- les besoins (Inspirer, Connecter, Permettre, Transactions).
- les zones d'impact, le stade de l'entreprise et les styles de travail
- les attentes et/ou la valeur offerte aux membres (utilisation de --□ l'espace, communauté, intérêt pour l'innovation sociale, etc.)

Dans cette perspective, votre espace de coworking pourrait accueillir :

Des entrepreneurs d'impact

Il s'agit d'individus et d'équipes motivés par l'impact qui affrontent des défis socio-économiques et/ou écologiques en se concentrant sur la maximisation de l'impact avant le profit.

Entrepreneurs ordinaires

Il peut s'agir d'entrepreneurs, de startups ou d'entreprises qui ne s'identifient pas nécessairement comme des entrepreneurs sociaux ou d'impact. Ces entrepreneurs « ordinaires » peuvent bénéficier de l'expérience de vos autres membres en matière de gestion d'une entreprise d'impact et peuvent en retour transmettre leurs compétences commerciales.

Freelance/consultant/entrepreneur

Les freelances sont des personnes créatives qui offrent souvent des services de soutien essentiels aux entrepreneurs, tels que la conception graphique ou web, la rédaction de textes, etc.

Investisseurs et partenaires stratégiques

Ils jouent un rôle essentiel au sein de votre communauté et peuvent offrir à vos membres une grande valeur grâce à leur expertise et à leurs réseaux.

Intrapreneurs

Ils impulsent le changement au sein des organisations et gagnent généralement à interagir avec des entrepreneurs (d'impact). Les organisations ou les employés d'organisations spécifiques peuvent également devenir membres de votre communauté. Il peut s'agir d'ONG, de groupes de réflexion, d'entreprises, d'universités ou du secteur public. Ils souhaitent s'impliquer, trouver de nouvelles idées et de l'inspiration, et apprendre de vos membres.

Les étudiants

Les jeunes en quête d'inspiration et de nouvelles perspectives pour réaliser leurs rêves. Faites-vous une idée des différentes possibilités (de carrière), établissez des contacts avec des mentors et créez des opportunités personnelles grâce au réseautage. Ce groupe peut également constituer un vivier de talents à exploiter lors de la recherche de stagiaires ou de personnel à embaucher, car ils sont généralement avides d'apprendre et de contribuer.

Futurs entrepreneurs

Il s'agit souvent de jeunes et/ou d'étudiants qui sont ouverts à la création d'entreprise mais qui ne se sont pas encore lancés. Ils peuvent devenir des entrepreneurs potentiels (d'impact) et sont donc importants pour le développement de votre développement. Ce groupe peut également constituer un vivier de talents à exploiter lors de la recherche de stagiaires ou de personnel à embaucher, car ils sont généralement avides d'apprendre et de contribuer.

Personnes socialement actives

Elles recherchent un impact social précis par leurs activités; il peut s'agir de militants ou d'artistes plutôt que d'entrepreneurs. Ces personnes peuvent s'avérer être des leaders dans un domaine donné ou des citoyens actifs dans votre quartier, qui veulent à la fois contribuer et apprendre dans le cadre de la communauté.

EXPERIENCE DES MEMBRES

ORIENTATIONS

- La participation à la communauté est-elle payante?
- Existe-t-il une sélection pour devenir membre?
- Les jeunes bénéficient-ils d'avantages particuliers en tant que membres?
- Les membres se sentent-ils accueillis par la communauté?
- Les membres ont-ils le sentiment que la communauté offre des liens prometteurs?
- Les membres ressentent-ils un effet positif/un flux d'affaires?
- Comment les membres se connectent-ils les uns aux autres?
- Comment les membres manifestent-ils leurs (bons) résultats?
- A quelle fréquence les membres s'entraident-ils?
 - échange d'informations/connaissances
 - prêts ou dons de matériel
 - contribution gratuite de compétences (coup de main, participation bénévole)
 - échange d'argent

Il peut être utile d'essayer de décrire ce à quoi ressemble l'expérience idéale d'un membre du point de vue de ce dernier.

Vous pouvez tout d'abord réfléchir aux facteurs susceptibles de générer un premier contact:

- Être accueilli de manière amicale ?
- Entendre parler pour la première fois de la communauté et être conscient des avantages et des attentes liés au fait d'être membre ?
- Devenir membre ?
- Communauté en ligne ?

Ensuite, vous pouvez décrire l'expérience du membre dans l'espace et en ligne:

- Comment interagir ? Une ambiance festive ou plus formelle ?
- Conception de l'espace : formel/informel ?
- Encourager les communautés de pratique ?

- Espace hébergé par les membres eux-mêmes ?
- Espace hébergé par une équipe ?
- Où se rencontrer en ligne ?
- Comment l'espace en ligne est-il relié à l'espace hors ligne ?
- Qui en est le responsable ?

Pour terminer, vous devrez vous pencher sur les conditions d'un bon accueil (processus d'accueil et de départ, moyens de se retrouver en ligne et hors ligne).

Planifier des activités pour recueillir les opinions et les idées de votre communauté et des utilisateurs potentiels peut alors s'avérer utile. Vous pouvez :

Organiser des sondages d'opinion/enquêtes sur des sujets spécifiques

Les sondages d'opinion peuvent être de nature plus ou moins formelle. Proposer une activité ou un service par écrit, en demandant « Cela vous intéresse-t-il ? Si oui, merci de nous laisser votre nom et prénom. » est une méthode de sondage très informelle mais efficace pour un petit groupe de personnes qui fréquente régulièrement un espace physique. La même chose peut être faite en ligne, en utilisant des outils comme Mentimeter ou Typeform.

Recueillir les réactions des membres, en stimulant la communication dans les deux sens.

Les commentaires peuvent être donnés en ligne ou en personne (par exemple, « N'hésitez pas à venir parler à Anaïs un après-midi ») ; des questionnaires peuvent être distribués après une activité (il serait facile de le concevoir en ligne et de transmettre le lien dans un e-mail ou un fichier multimédia ; il est également possible d'enregistrer les réponses sur un smartphone en s'adressant directement aux répondants).

Mener une consultation sur les types d'ateliers/activités que les membres apprécieraient.

Les ateliers et les activités peuvent être très variés : une consultation préalable peut être utile. Vous pouvez envisager une enquête permanente pour suggérer des ateliers et des activités.

COMMUNICATION INTERNE

ORIENTATIONS

- **Quelle communication interne est envisagée?**
- **Existe-t-il une plateforme en ligne ? De quelle manière est-elle exploitée pour permettre les interactions au sein de la communauté?**
- **Assiste-t-on à une interaction spontanée hors ligne?**
- **Les membres interagissent-ils socialement à l'intérieur de l'espace?**
- **Les membres interagissent-ils socialement en dehors de l'espace?**

En ce qui concerne la communication interne, les rencontres physiques sont à privilégier, mais il n'est pas toujours possible de communiquer avec tout le monde de cette manière.

Il peut donc être judicieux de désigner une personne qui sera « le communicant », qui partagera l'espace avec les membres et sera à leur service.

Rencontres/temps de réseautage

Les espaces de socialisation jouent un rôle important pour transformer le coworking en un espace de collaboration. Ils se matérialisent par un plan de sol ouvert, une disposition des tables permettant un contact visuel entre les coworkers, une cuisine ou une aire de repos, des salles de réunion et des espaces de loisirs.

La mise en réseau doit être bien conçue pour fonctionner : il faut savoir de combien de temps disposent les personnes, de quelle manière ils souhaitent travailler ensemble, et tenir compte du fait que des publics différents réagiront différemment ou auront des contraintes différentes en termes de temps, de disponibilité, etc.

Communication physique

Il est parfois nécessaire de se réunir sur une question spécifique, qu'il s'agisse de convenir de nouvelles règles de gestion de l'espace ou de décider quel investissement doit être prioritaire.

Communication par courrier électronique

La communication par courrier électronique peut parfois s'avérer un peu pénible pour les personnes, il est donc préférable de la réserver aux sujets les plus importants et de la faire passer en ligne. En raison de la nature asynchrone du courrier électronique, il peut s'agir d'un meilleur choix pour les informations qui doivent être facilement sauvegardées ou rappelées, ce qui peut être pertinent pour le choix du canal dans l'espace de coworking, car le stockage et le partage des informations peuvent avoir lieu en dehors des heures de bureau traditionnelles et fixes d'un environnement de travail typique.

Dans les environnements de travail décentralisés, semblables au modèle unique de coworking, le courrier électronique peut s'avérer précieux pour maintenir les liens et l'échange ouvert de connaissances entre des travailleurs séparés par la distance physique (Perin, 1991). D'autres recherches (Turner et al., 2010) ont révélé que le courrier électronique, parce qu'il n'interrompt pas intrinsèquement le travail, peut être une méthode de communication efficace dans des environnements de travail très petits et très soudés. Ainsi, les personnes très proches mais peu connectées qui partagent un espace de coworking peuvent trouver le courrier électronique utile comme outil de communication.

Communication en ligne (messagerie instantanée)

Vous pouvez utiliser des outils dédiés, par exemple Slack, pour créer différents canaux de communication, sur lesquels vous pouvez dissocier les messages informels (par exemple, « Qui apporte quoi au prochain déjeuner partagé ? ») et les travaux de projet ou

les discussions sur des sujets spécifiques. Tout le monde doit pouvoir utiliser le même outil, il est donc préférable de commencer par une discussion sur la façon de le faire fonctionner, de définir les règles, etc.

En tant que média synchrone, la messagerie instantanée se prête le mieux aux clarifications rapides sur une tâche en cours qui nécessitent une réponse immédiate. Elle permet une interaction en temps réel et, dans certains cas, s'avère plus efficace que la communication en personne, car elle permet aux participants d'effectuer plusieurs tâches à la fois sans devoir être interrompus (Nardi et al., 2000).

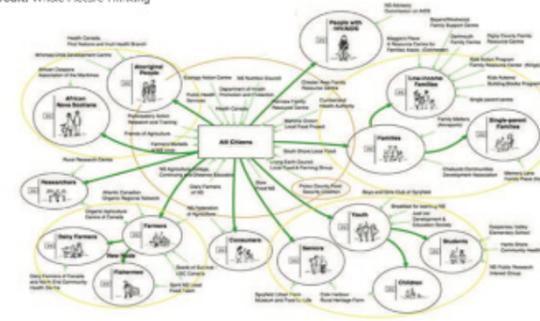
Prise de décision en ligne

Pour qu'un groupe puisse prendre des décisions sans avoir à se réunir physiquement dans un même lieu (que le groupe soit trop important ou que les personnes soient occupées et ne puissent pas trouver un moment approprié pour tout le monde), la prise de décision en ligne, associée au bon système, peut faire une énorme différence. Vous pouvez, par exemple, utiliser Loomio.

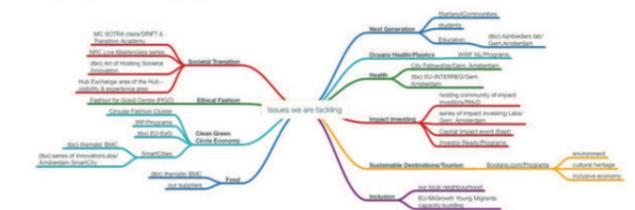
Cet outil peut s'avérer très utile au début d'un grand projet, comme lorsqu'un petit groupe décide de créer un espace de co-working alors que rien n'existe encore.

Mapping stakeholders around an issue

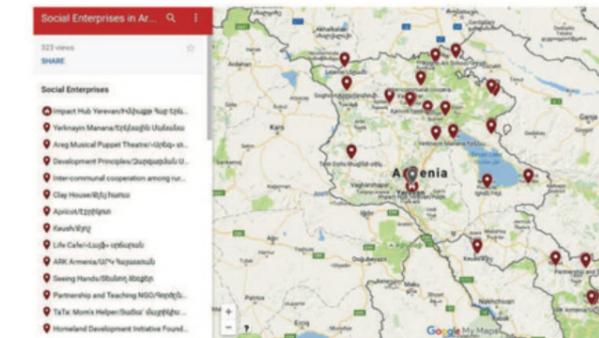
Credits: Whole Picture Thinking



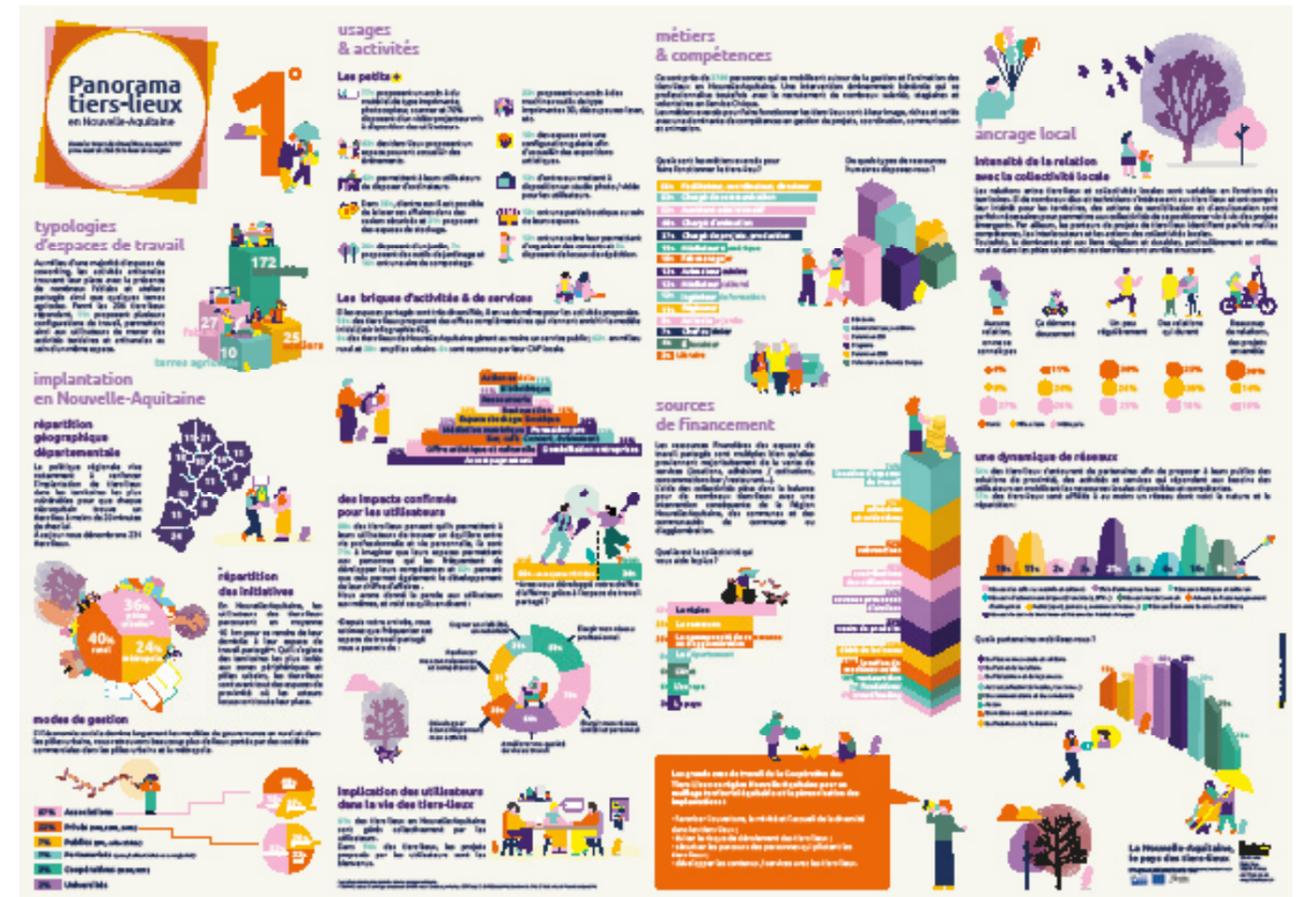
Mapping community topics of interest



Mapping an ecosystem geographically



Mapping by issue



SENS DE L'APPROPRIATION

L'appropriation de l'espace est définie par la psychologie sociale de l'environnement comme une action des individus sur un espace pour le transformer et le personnaliser (Aubert-Gamet, 1997 ; Fischer, 1981, 1992, 2011). Par l'appropriation de l'espace, les individus créent un espace qui leur est propre (Fischer, 1981, 2011) ou un espace semblable à un foyer (McCracken, 1989 ; Rosselin, 2002 ; Serfaty-Garzon, 2003).

Le processus d'appropriation permet de passer d'un espace vide, un non-lieu (Augé, 1995) à un lieu significatif (Tuan, 1977). Les différents espaces de co-working peuvent varier dans leur nature et leur intention, mais il est essentiel de permettre aux membres, dès le début, de ressentir une appropriation partagée de l'espace. Le principe d'appropriation par les usagers désigne une série de pratiques par lesquelles les utilisateurs s'ancrent dans l'espace, s'ouvrent aux autres et activent la valeur périphérique du service. Cette démarche permet à la fois de développer un sentiment de bien-être dans un lieu et de s'engager activement dans la dynamique sociale du lieu. Au sein de l'espace de coworking, les pratiques d'appropriation des usagers permettent de faciliter l'accès à un réseau d'entrepreneurs dont bénéficient les coworkers. La notion d'appropriation dans les espaces de coworking n'est pas une question d'accumulation, de possession, de détention ou de propriété privée. Il s'agit de créer une relation significative avec les objets, les espaces et les individus qui constituent notre environnement quotidien. Au final, l'appropriation de l'environnement améliore le sentiment de bien-être des individus au sein de cet environnement (Adèle Gruen, 2017).

Fait important, on ne peut pas créer une culture d'appropriation, on ne peut que créer le système. La culture est le résultat d'actions et d'interactions continues, mais modestes, entre de nombreuses personnes. La meilleure chose que vous puissiez faire est de créer un système qui aide la culture à se développer, même lorsque vous n'êtes pas présent dans la pièce.

Conditions

Les modalités de fonctionnement de l'espace proposées par l'équipe, ainsi que le processus de conception conjointe de l'espace, détermineront dans quelle mesure les membres seront invités à s'approprier l'espace.

- L'équipe du personnel doit être capable d'aider et non de gérer les membres (du haut vers le bas ou du bas vers le haut).
- Tous les membres partagent le même objectif (les plus jeunes ont besoin d'accroître leurs compétences et leur ambition).
- Identifiez les membres qui aiment offrir leur aide. Votre communauté comptera des membres très actifs et d'autres plus passifs (n'oubliez pas que si les membres n'ont pas le temps, cela ne signifie pas qu'ils ne s'intéressent pas à la question).
- Comprenez le langage de vos membres (les plus jeunes doivent être abordés différemment des autres coworkers).

LE SYSTEME POUR UNE BONNE CULTURE

ORIENTATIONS

- Dans quelle mesure les collaborateurs se sentent-ils impliqués ?
- De quelle manière les jeunes et les animateurs jeunesse ont-ils participé et ont-ils été impliqués dans la conception, les opérations, la gestion ?
- Les jeunes de la communauté assument-ils des responsabilités spécifiques concernant les activités

Identifiez les membres qui façonnent la culture (précurseurs)

Votre communauté comptera toujours quelques personnes qui aiment réfléchir à l'espace, à la programmation, aux règles, aux inter-

ventions, etc. Assurez-vous de travailler avec un groupe représentatif du reste de la communauté.

Il peut être intéressant de confier cette responsabilité aux jeunes impliqués dans votre espace.

Ensuite, définissez votre responsabilité et celle de vos membres.

A → Vous créez le cadre (invitation, ordre du jour, animation).

B → Vous facilitez le résultat (vous aidez les membres à s'entraider)

C → Vous responsabilisez les membres

D → Ne vous souciez pas du résultat. Ce qui se passe doit se passer

Précisez sur quels sujets vous les invitez à réfléchir

CONCEPTION DE L'ESPACE

ORIENTATIONS

→ **Les membres et les jeunes participent-ils à l'aménagement de l'espace, de manière à prendre des décisions qui leur donnent le sentiment d'avoir leur propre espace ?**

Vous pouvez impliquer vos coworkers dans la discussion sur le mobilier et l'aménagement de l'espace, par le biais d'activités spécifiques (notamment par des jeux consistant à détourner les rôles des meubles ou en apportant des jeux dans l'espace).

LES REGLES DE L'ESPACE : NOTRE FAÇON DE TRAVAILLER

ORIENTATIONS

→ **Disposez-vous d'un règlement intérieur concernant le respect et le soutien des autres travailleurs ?**

→ **Disposez-vous d'un règlement intérieur concernant la responsabilité de maintenir l'espace propre et en ordre ?**

→ **Les coworkers ont-ils des responsabilités spécifiques concernant l'espace, les outils, etc.**

→ **Êtes-vous en mesure de négocier d'autres règles si nécessaire ?**

Dans un espace de coworking, l'accès est régi par des normes d'échange et de non-réciprocité. Les relations sociales et la norme communautaire régissent une forme d'accès non arbitraire, à savoir le partage (Eckhardt et Bardhi, 2016). Les espaces de coworking se caractérisent donc comme des lieux qui redéfinissent les relations sociales et les normes d'échange. D'une part, les consommateurs sont attirés par le coworking par des motifs utilitaires et instrumentaux. D'autre part, les pratiques au sein de l'espace sont imprégnées de relations sociales et de normes et valeurs communautaires. Les espaces de coworking apparaissent comme des lieux intermédiaires qui oscillent entre les normes d'échange et les pratiques communautaires. L'offre officielle, le lieu de travail, est régie par des normes d'échange, tandis que l'offre non officielle, le réseau professionnel, est régie par des normes de réciprocité généralisée.

ACCELERATEURS DE PROGRAMMATION

ORIENTATIONS

- L'espace de coworking propose-t-il des actions spécifiques pour soutenir le développement des jeunes startups/freelances ?
- Quel type de contenu mettez-vous à disposition ?
- Quel type d'approche en matière de formation appliquez-vous ?
- Comment établissez-vous un rapprochement entre votre communauté et votre programmation ? La communauté exprime-t-elle son besoin/choisit-elle le sujet/produit-elle le contenu/communique-t-elle l'offre ?
- Comment mesurez-vous l'impact de votre programme/suivez-vous les progrès de vos participants ?
- Dans quelle proportion la programmation augmente-t-elle les revenus des membres ?
- La programmation est-elle ouverte aux personnes qui ne sont pas membres ?
- Ces dernières pourraient-elles proposer une programmation ?

Vous pouvez demander à vos utilisateurs de contribuer à la création de plates-formes de collaboration de différentes manières, par exemple en sollicitant différentes parties prenantes du monde universitaire, de l'industrie et de l'administration locale pour élaborer des demandes de financement de projets de collaboration, en coordonnant des projets de développement, en rédigeant des rapports de projet et en diffusant des connaissances par le biais de séminaires et d'autres canaux de communication. De surcroît, ils pourraient être à même de proposer à un réseau de petites et moyennes entreprises des services de soutien en matière de marketing, de développement commercial et d'accès à des événements et séminaires pour le partage des connaissances et le développement des compétences.

En ce qui concerne spécifiquement le format des événements consacrés à la formation et à la mise en réseau, ceux-ci peuvent prendre la forme suivante :

- Des formations visant à enseigner/apprendre/se développer ;
- Des ateliers pour créer de nouvelles connexions, pour encourager les compétences de créativité et les interactions ;
- Des séminaires, des conférences, des discours ;
- Des webinaires, des conférences en ligne, des sessions d'apprentissage mixte ;
- Des sessions de rencontres informelles et de réseautage.

ÉVÉNEMENTS

ORIENTATIONS

- Quel est l'objectif des événements que vous organisez pour votre communauté ?
- Combien de participants (membres et non-membres) sont présents ?
- Quelle est la proportion d'événements formels/informels ?
- Quelle est la proportion d'événements publics ou réservés aux membres ?
- Quelles initiatives les coworkers peuvent-ils lancer ou porter ?
Des activités sont-elles spécifiquement axées sur les jeunes/adressées aux jeunes ?

Les événements jouent un rôle clé dans l'établissement et la croissance d'une activité de coworking.

Les espaces de coworking organisent régulièrement de nombreux événements et rencontres qui servent d'opportunités de développement professionnel.

Les utilisateurs ont alors la possibilité de participer à des réunions et à des événements formels ou informels (liés à la formation ou à la vie sociale) ou sont chargés de les proposer et de les organiser.

Butcher (2016), démontre comment l'organisation construit un habitus communément appelé « co-création » par les utilisateurs du

coworking, grâce auquel les membres se sentent suffisamment autonomes pour prendre la tête du processus d'organisation, en élaborant de manière collaborative des événements et des rencontres qui génèrent des opportunités de soutien mutuel et/ou d'échange de connaissances.

Les animateurs de la communauté peuvent être aidés par les responsables qui s'impliquent dans les pratiques d'organisation de la communauté. Pendant ces événements conviviaux, les coworkers discutent et des annonces sont diffusées concernant les réalisations individuelles et les événements à venir. Les coworkers sont autorisés à se réapproprier l'espace pour organiser leurs propres événements, ce qui a permis de soutenir une variété d'activités créatives, y compris celles des membres qui cherchent à s'établir en tant qu'acteurs du changement en intervenant publiquement et en faisant du conseil. Les échanges d'idées avec leurs pairs ont donné à ces membres la confiance nécessaire pour mettre en pratique leurs nouvelles identités professionnelles contestataires.

Cette participation spontanée aux événements sociaux témoigne plus véritablement d'un sentiment de communauté et le renforce : elle prouve que les membres sont désireux de s'engager les uns avec les autres plutôt que d'être contraints de le faire. Le caractère informel façonne particulièrement la perception et l'interaction des coworkers. Qui plus est, les événements sociaux élargissent leur relation au-delà du « lieu de travail ». Puisque chaque membre est en mesure de choisir où s'asseoir et à quels événements sociaux assister, ces activités ont davantage de sens que si elles n'étaient pas décidées par les individus. Le partage des responsabilités communautaires n'étant pas imposé ou obligatoire, le choix d'accepter et de se conformer à ces responsabilités implique davantage que le simple fait de le faire par obligation (Lyndon E. Garrett ; Gretchen M. Spreitzer ; Peter A. Bacevice, 2017).

TROUVER UN MODELE

ORIENTATIONS

- Comment le programme des activités est-il structuré ?
- Combien d'événements/activités organisez-vous par mois ?
- Combien d'événements/activités sont périodiques ?

L'agenda de ces événements peut être établi de manière hebdomadaire, mensuelle ou aléatoire.

Les rituels, qui constituent un élément de base de l'analyse ethnographique, ont prouvé leur utilité en tant que dispositif analytique. Les rituels désignent des modèles d'interaction, qui fournissent des références pour donner un sens à la réalité sociale (Goffman, 1959 ; Kunda, 2006). Ils permettent aux coworkers d'entrer en contact, de devenir amis et de partager ce qui se passe dans leur vie (professionnelle). Outre le partage des « coulisses » (Goffman, 1959), des griefs et des difficultés, les rituels servent également de plate-forme pour tester de nouvelles idées devant un public de pairs qui les soutiennent et les approuvent avant de les mettre sur le marché. Plus important encore, la participation à de tels événements devrait être volontaire plutôt qu'obligatoire, et la manière dont ces rituels sont menés devrait être décontractée et non officiellement scénarisée (concernant qui s'assoit où, qui dit quoi et pendant combien de temps, etc.). La façon dont les personnes s'ouvrent et partagent leurs histoires et expériences « en coulisses » témoigne de l'importance de l'informalité (Blagoy Blagoev, Jana Costas, Dan Kärreman Copenhagen Business School, 2019).

ORIENTATIONS EN VUE DE LA MOBILISATION DES JEUNES

20 orientations permettant de soutenir la réalisation concrète d'un modèle organisationnel stratégique pour les espaces de co-working:

1 → Inciter les autorités locales à reconnaître la valeur de l'espace pour construire, changer et promouvoir l'innovation à travers les jeunes

2 → Instaurer un dialogue constant et ouvert sur les enjeux et les politiques de la jeunesse avec les autorités locales

3 → Créer des partenariats avec des organisations et des institutions qui travaillent dans le domaine de l'éducation formelle et non formelle

4 → Différencier le montant de la cotisation en fonction du temps et de l'utilisation de l'espace, afin de rendre le coworking accessible à différents profils de jeunes (y compris ceux ayant moins d'opportunités)

5 → Recruter un animateur jeunesse parmi votre personnel : il/elle renforcera votre capacité à être inclusif, à créer un réseau au sein de la communauté locale et à répondre aux besoins des jeunes

6 → Engager des volontaires parmi votre personnel : ils renforceront le lien entre votre espace et la communauté locale et auront un impact positif sur celle-ci

7 → Recruter un animateur de communauté capable de favoriser les liens entre les jeunes membres, de les faire participer, d'organiser des activités pour/avec eux et de recueillir des commentaires

8 → Le lieu doit être attrayant, propre, coloré, différent d'un espace de bureau habituel ; il doit encourager les personnes à générer de nouvelles idées et de nouvelles connexions

9 → Recourir à des méthodes innovantes et attrayantes dans les activités de formation (approche non formelle, pair à pair, apprentissage par la pratique, tutorat...)

10 → Choisir le bon réseau social et animez-le en créant un calendrier de contenu

11 → En règle générale, la présence d'un maximum de jeunes au sein d'une communauté permet d'attirer davantage de jeunes

12 → Aider les jeunes à atteindre leurs objectifs doit se faire en transmettant les bonnes valeurs.

13 → Le plus important est de ne pas nourrir de valeurs négatives à l'égard des jeunes (« pas assez d'expérience », « l'ancienneté est très importante » ; au contraire, l'ambition et l'entraide sont des atouts)

14 → Désigner de jeunes ambassadeurs: des personnes qui représentent très bien les valeurs de la communauté et à qui vous donnez un titre officiel pour qu'ils portent ces valeurs auprès des autres membres de la communauté.

15 → Cultiver la fierté (créer de beaux produits dérivés, mettre en valeur les membres...)

16 → Comprendre le langage de vos jeunes membres, pour pouvoir les approcher efficacement

17 → Associer les jeunes ou les étudiants au processus de conception de l'espace

18 → Planifier des activités pour recueillir les opinions, les idées et les besoins de vos jeunes membres et des autres jeunes

19 → Promouvoir des actions spécifiques pour soutenir les jeunes startuppers aux côtés d'autres professionnels et freelances

20 → Promouvoir des moments de réseautage et mettre en place des espaces sociaux: ils jouent un rôle important dans la transformation du coworking en un espace collaboratif et inclusif

