

Histoire de WeWork : Ascension, échec de l'IPO, faillite et avenir

By 2727 Coworking | Publié le 30 octobre 2025 | 40 min de lecture



Résumé Exécutif

WeWork, fondée en 2010 par Adam Neumann et Miguel McKelvey, est passée d'un simple espace de bureau partagé à New York à un empire mondial de coworking évalué jusqu'à 47 milliards de dollars (Source: www.britannica.com) (Source: www.britannica.com). Son expansion rapide a été alimentée par des baux agressifs et la sous-location d'espaces de bureau – souvent sur des baux à long terme tout en louant aux membres à court terme – ainsi que par des financements sans précédent en capital-risque et en capital-investissement (Source: www.britannica.com) (Source: www.britannica.com). En 2019, l'entreprise revendiquait environ 500 000 membres payants et des centaines de sites dans le monde entier (Source: www.britannica.com), mais elle brûlait également ses liquidités. Une série de révélations lors de son processus d'introduction en bourse avorté en 2019 – notamment des pertes énormes (environ 1,9 milliard de dollars en 2018) (Source: www.britannica.com), une gouvernance d'entreprise complexe (actions à double catégorie donnant au fondateur Adam Neumann un pouvoir de vote 20 fois supérieur) et des conflits d'intérêts (Neumann profitant personnellement des baux immobiliers et des marques déposées) – a précipité un effondrement de la confiance des investisseurs (Source: www.britannica.com).

Après la suspension de l'introduction en bourse, SoftBank Group est intervenu avec un plan de sauvetage de plusieurs milliards de dollars fin 2019. Adam Neumann a été contraint de partir (recevant finalement un package de départ d'environ 1,7 milliard de dollars) (Source: www.britannica.com), et SoftBank est devenu l'actionnaire majoritaire à une valorisation drastiquement réduite (environ 9 à 10 milliards de dollars) (Source: www.britannica.com). WeWork a ensuite été confrontée à des chocs externes : son introduction en bourse basée sur un SPAC en 2021, avec une valorisation d'environ 9 milliards de dollars, n'a pas enrayeré l'augmentation des pertes, et la pandémie de COVID-19 a entraîné une baisse massive de la demande de bureaux. Fin 2023, WeWork a déposé une demande de protection contre la faillite au titre du chapitre 11 aux États-Unis et au Canada. Dans le cadre d'une restructuration approuvée par le tribunal (achevée mi-2024), WeWork a éliminé environ 4 milliards de dollars de dettes et a renégocié ou résilié de nombreux baux non rentables (Source: www.reuters.com). L'entreprise réorganisée a émergé avec une

empreinte plus petite (environ 337 sites aux États-Unis et au Canada après la restructuration) et une nouvelle propriété : SoftBank a réduit sa participation, et la société de logiciels immobiliers Yardi Systems (dirigée par Anant Yardi) est devenue l'actionnaire majoritaire (≈60%) (Source: www.britannica.com).

Aujourd'hui (fin 2025), WeWork opère dans plus de 100 villes à travers le monde (environ 120 villes et 37 pays selon son nouveau PDG) sur une superficie d'environ 45 millions de pieds carrés (Source: time.com). Sous la direction du PDG John Santora (embauché en juin 2024), l'accent est mis sur un modèle discipliné de « immobilier-hôtellerie » : WeWork a fait passer de nombreux sites à des accords de gestion ou de partage des revenus plutôt qu'à des baux traditionnels (Source: time.com), et se concentre sur des espaces de meilleure qualité et rentables (réduisant les extravagances antérieures comme les jeux d'arcade et les cafés nitro) (Source: time.com). Alors que l'[industrie du coworking grand public](#) est restée saine (par exemple, le concurrent IWG/Regus a enregistré une croissance de ses bénéfices grâce à la demande de travail hybride (Source: www.axios.com) (Source: www.reuters.com), l'avenir de WeWork dépend de la réussite de ce redressement. Sa récente restructuration a considérablement réduit sa dette et son excédent de baux (Source: www.reuters.com), mais les défis persistants incluent une structure de baux à coûts fixes élevés, l'évolution des modes d'utilisation des bureaux et, au sein de WeWork, la nécessité de restaurer la crédibilité de sa gouvernance d'entreprise.

Ce rapport fournit une histoire exhaustive de WeWork, de ses origines à nos jours, étayée par des données et des sources approfondies. Il couvre la fondation et la croissance initiale ; l'analyse du modèle économique ; les cycles de financement et les valorisations ; l'ère SoftBank ; l'introduction en bourse avortée et ses conséquences ; les réponses au COVID-19 et les renégociations de baux ; la faillite de 2023 et la réorganisation de 2024 ; des études de cas (notamment le succès indépendant de WeWork India) ; l'analyse des tendances de l'industrie ; et les perspectives d'avenir. Toutes les affirmations et données sont étayées par des références crédibles.

Introduction et Contexte

L'essor du Coworking et le Concept WeWork

Le coworking – des [espaces de bureau flexibles](#) partagés pour les freelances, les startups et les entreprises – s'est développé comme une alternative aux baux commerciaux traditionnels à long terme et au travail à domicile. Les premiers pionniers comme Regus (aujourd'hui IWG) ont commencé à fournir des bureaux équipés aux petites entreprises, mais à la fin des années 2000, une nouvelle génération d'espaces « chaleureux » et axés sur la communauté a émergé. Comme le note un observateur, le coworking était perçu comme une « révolution destinée à remplacer le modèle de bureau traditionnel » (Source: elpais.com). Dans ce contexte, Adam Neumann et Miguel McKelvey ont mis à profit leur expérience précédente chez GreenDesk (un espace de coworking écologique à New York qu'ils ont fondé en 2008) et ont lancé WeWork en 2010 (Source: www.britannica.com) (Source: www.britannica.com).

Neumann (un entrepreneur né en Israël qui a déménagé à New York en 2001) et McKelvey ont conçu WeWork en mettant l'accent sur la communauté. Leur espace de SoHo Manhattan, ouvert en 2010, offrait des commodités adaptées aux millennials – bière à la pression, jeux d'arcade et espaces communs – et se présentait comme un « réseau social physique » (Source: www.britannica.com). L'idée était de louer des étages entiers d'immeubles de bureaux urbains (souvent à des tarifs considérablement réduits en raison du ralentissement post-2008), puis d'aménager et de sous-louer des bureaux ou des postes de travail plus petits aux membres selon des conditions flexibles (Source: www.britannica.com) (Source: www.britannica.com). Ce modèle a capitalisé sur l'immobilier commercial inutilisé tout en surfant sur la vague de l'esthétique de la « [culture startup](#) ». Quelques mois après son ouverture, le premier site WeWork hébergeait des centaines de locataires et a conduit Neumann et McKelvey à reproduire le concept dans plusieurs immeubles de New York (Source: www.britannica.com) (Source: www.britannica.com). Fin 2011, WeWork comptait quatre sites et était « sur le point d'atteindre le seuil de rentabilité » (Source: www.britannica.com).

WeWork a fait appel à des investisseurs précoces pour accélérer sa croissance. En 2010, le promoteur immobilier new-yorkais Joel Schreiber a investi 15 millions de dollars pour une participation de 33 %, permettant à Neumann de devenir PDG et d'obtenir leur premier bail commercial (Source: www.britannica.com). La Grande Récession avait fait baisser les loyers et les propriétaires étaient désireux de remplir leurs espaces, ils étaient donc prêts à signer les contrats de WeWork. Fin 2011, WeWork avait ajouté deux sites supplémentaires et une liste d'attente de locataires potentiels (Source: www.britannica.com).

Comme de nombreuses startups « axées sur la technologie » des années 2010, WeWork projetait une vision bien au-delà de la simple location de bureaux. Neumann aimait présenter WeWork comme une plateforme de type entreprise technologique : très tôt, il a lancé **WeWork Labs**, un incubateur interne pour startups, et une **application WeWork** de mise en réseau pour les membres (Source: www.britannica.com). Cependant, en réalité, l'entreprise était essentiellement immobilière. Chaque nouveau site générerait des revenus mais aussi des coûts presque équivalents : baux de bureaux, rénovations et personnel. Les baux de WeWork étaient généralement à long terme (souvent une décennie ou plus), tandis que les sous-locations aux membres pouvaient être aussi courtes que quelques mois, créant un risque inhérent de coûts fixes (Source: www.britannica.com). Comme l'explique Arpit Nayak, analyste chez Britannica, « ni l'économie ni le modèle économique n'ont plafonné à mesure qu'il se développait. Chaque nouveau site signifiait plus de revenus mais aussi plus de dépenses – baux, personnel, rénovations et autres frais » (Source: www.britannica.com). Ainsi, même avec l'augmentation du nombre de membres, WeWork « brûlait ses liquidités » pour son expansion (Source: www.britannica.com).

Résumé de l'Histoire de WeWork

La chronologie de haut niveau suivante met en évidence les étapes majeures de WeWork :

- **2008-2010 (Fondation et GreenDesk) :** Neumann et McKelvey exploitent GreenDesk ; vendent des participations pour lancer WeWork.
- **2010 :** WeWork est fondée ; ouvre son premier site à SoHo avec un financement de 15 millions de dollars (Source: www.britannica.com).
- **2012 :** Financement de série A (17 millions de dollars, mené par Benchmark) valorisant l'entreprise à environ 100 millions de dollars (Source: www.britannica.com). Expansion vers la côte ouest.
- **2013-2014 :** Des tours de financement supplémentaires lèvent 150 millions de dollars (2014, mené par JPMorgan), portant la valorisation à 1,5 milliard de dollars, puis à 5 milliards et 10 milliards de dollars lors de tours successifs (Source: www.britannica.com). Expansion rapide aux États-Unis dans des villes comme Seattle et Boston, et première implantation internationale à Londres (2014) (Source: www.britannica.com). La fortune nette de Neumann sur le papier augmente.
- **2016 :** Lancement de **WeLive** (appartements en colocation) et de **Rise by We** (espaces de travail premium). WeWork lève 430 millions de dollars auprès de SoftBank (16 % du Vision Fund) et d'autres, la valorisant à 16 milliards de dollars (Source: www.britannica.com). Entrée en Chine.
- **2017 :** Investissement massif du **SoftBank Vision Fund** (4,4 milliards de dollars) faisant grimper la valorisation à 20 milliards de dollars (Source: www.britannica.com). WeWork s'étend en Asie (Japon, Inde) et projette une croissance agressive.
- **2018 :** Débordant de liquidités, WeWork loue des étages à de grandes entreprises (Amazon, Microsoft, etc.), achète des sociétés (par exemple Meetup, Teem) et même des avantages personnels pour les fondateurs (l'acquisition d'un jet Gulfstream de 63 millions de dollars) (Source: www.britannica.com). Pendant ce temps, les pertes s'accumulent (les pertes d'exploitation dépassant 1 milliard de dollars par trimestre) (Source: www.britannica.com) (Source: www.britannica.com).
- **2019 :** Des signaux d'alarme concernant la gouvernance d'entreprise apparaissent. WeWork se rebaptise « The We Company » et prépare son introduction en bourse, mais son prospectus S-1 d'août 2019 révèle de lourdes pertes (perte de 1,9 milliard de dollars en 2018) et des conflits (structure favorable au fondateur de Neumann, vente de la marque « We » à lui-même, etc.) (Source: www.britannica.com). Le tollé des investisseurs entraîne le report de l'introduction en bourse ; Neumann vend 700 millions de dollars d'actions mi-2019 et démissionne en septembre (Source: www.britannica.com). SoftBank finalise un plan de sauvetage de 10 milliards de dollars en octobre 2019, valorisant WeWork à moins de 8 milliards de dollars et faisant de SoftBank le propriétaire principal (Source: www.britannica.com). Neumann quitte l'entreprise avec un package de compensation estimé à 1,7 milliard de dollars (Source: www.britannica.com).
- **2020-2022 (Restructuration et SPAC) :** WeWork réduit ses coûts (licenciements, cessions de propriétés) sous la nouvelle direction intérimaire du PDG. La pandémie de COVID-19 perturbe ensuite la demande de bureaux, mais SoftBank/WeWork procèdent à une fusion SPAC : en mars 2021, WeWork annonce un accord pour entrer en bourse via BowX SPAC avec une valorisation de 9 milliards de dollars (Source: www.axios.com) (achevé mi-2021 avec un financement PIPE de 800 millions de dollars). Les pertes de l'entreprise se poursuivent durant cette période alors qu'elle s'adapte aux tendances du travail à domicile.
- **2023 (Difficultés et Faillite) :** WeWork émet des avertissements de difficultés financières (déclassement de l'action, départ du PDG, crise de liquidité). À l'automne 2023, l'entreprise suspend les paiements d'intérêts et dépose officiellement une

demande de protection contre la faillite au titre du chapitre 11 pour ses opérations aux États-Unis et au Canada (Source: apnews.com) (Source: www.reuters.com). Au moment du dépôt, elle compte environ 500 000 membres et plus de 500 sites mondiaux, mais est profondément insolvable.

- **2024 (Sortie de Faillite et Nouvelle Direction) :** Un tribunal des faillites américain approuve le plan de restructuration de WeWork (mai 2024) : il élimine environ 4 milliards de dollars de dettes, renégocie plus de 12 milliards de dollars d'obligations de baux futurs et prévoit de continuer à exploiter environ 337 espaces de coworking (Source: www.reuters.com). La part de SoftBank diminue, Yardi Systems devient l'actionnaire majoritaire (participation de 60 %) (Source: www.britannica.com). WeWork sort du chapitre 11 avec environ 400 millions de dollars de nouveaux capitaux propres et une empreinte plus légère. Mi-2024, John Santora, vétéran de Cushman & Wakefield, est nommé PDG pour stabiliser les opérations (Source: time.com).
- **2025 (Position Actuelle) :** WeWork, désormais recentrée sur la rentabilité, exploite moins de sites mais de haute qualité. Elle gère plus de 45 millions de pieds carrés dans 120 villes (Source: time.com) début 2025, passant principalement à des modèles d'« accord de gestion » qui réduisent le risque lié aux baux (Source: time.com). Notamment, WeWork India (une franchise gérée de manière indépendante et détenue majoritairement par l'Embassy Group indien) a prospéré : fin 2024, elle exploitait 59 centres avec environ 94 000 bureaux et poursuit sa propre introduction en bourse (Source: www.reuters.com) (Source: www.reuters.com). La raison est revenue : alors que la demande de coworking reste généralement forte (par exemple, IWG/Regus a enregistré des bénéfices records en 2023 (Source: www.axios.com) (Source: www.reuters.com), WeWork doit surmonter ses problèmes hérités sous sa nouvelle propriété.

Chaque phase ci-dessus sera examinée en détail ci-dessous, en citant des données de l'industrie et des documents sources. Nous examinerons d'abord la fondation et le modèle économique de WeWork.

Fondation et Croissance Initiale (2008-2014)

GreenDesk et le Concept WeWork

Adam Neumann et Miguel McKelvey se sont rencontrés à New York et partageaient une vision de vie et de travail en communauté. En 2008, ils ont lancé **GreenDesk**, un espace de coworking axé sur l'environnement à Brooklyn, New York (Source: www.britannica.com). Ils ont remarqué que les bureaux vacants dans leurs locaux pouvaient être sous-loués, ce qui a fait germer l'idée de vendre des espaces de travail sous-loués plutôt que de louer l'intégralité de l'espace à un seul locataire. En 2009, GreenDesk comptait plus de 100 bureaux, facturant aux clients entre 350 et 2 400 dollars par mois, mais ils ont finalement vendu leur part à leur propriétaire pour poursuivre une entreprise plus ambitieuse (Source: unboxingstartups.com) (Source: www.britannica.com).

En 2010, Neumann et McKelvey ont fondé WeWork (avec l'investisseur initial Joel Schreiber fournissant 15 millions de dollars pour une participation de 33 %) (Source: www.britannica.com). Leur premier site a ouvert à SoHo, Manhattan. Le modèle de WeWork différait de GreenDesk en ce que WeWork signait elle-même des baux à long terme, puis rénouvait et sous-louait l'espace (Source: www.britannica.com). Le timing était avantageux : la crise financière de 2008 avait fortement réduit la demande de bureaux, incitant les propriétaires à accepter des accords créatifs. WeWork a signé un bail de 10 ans pour une propriété de premier ordre à Manhattan sous sa propre bannière en 2010, puis l'a meublée avec une décoration moderne, du café gratuit et des tireuses à bière, ainsi que des espaces communs (Source: www.britannica.com). L'adhésion se faisait sur des conditions flexibles à court terme (des mois plutôt que des années), avec des avantages tels que des jeux et des événements. Neumann a présenté cela comme la création d'un « réseau social physique » pour les startups et les entrepreneurs (Source: www.britannica.com).

Expansion rapide et capital-risque (2011-2014)

WeWork a connu une croissance rapide. Fin 2011, elle comptait quatre sites à New York, une liste d'attente de locataires et deux investisseurs supplémentaires à bord (Source: www.britannica.com). Profitant de cet élan, WeWork s'est ensuite étendue à d'autres villes américaines et à l'étranger. Une levée de fonds de série A en 2012 (menée par Benchmark et d'autres) a apporté 17 millions de dollars pour une valorisation modeste de 100 millions de dollars (Source: www.britannica.com). Avec ce capital, WeWork a ouvert des sites à San Francisco et Los Angeles (Source: www.britannica.com). Neumann présentait agressivement WeWork comme « la prochaine plateforme technologique », avec une application de réseau pour les membres et un programme d'incubateur (WeWork Labs) (Source: www.britannica.com), même si le cœur de métier de l'entreprise était la location d'espaces physiques.

Début 2014, WeWork a levé 150 millions de dollars (menée par JPMorgan), ce qui a catapulté sa valorisation à 1,5 milliard de dollars (Source: www.britannica.com) – faisant de WeWork une « licorne ». Les levées de fonds suivantes en 2014-2015 ont vu la valorisation grimper à 5 milliards, puis à 10 milliards de dollars, à mesure que davantage de fonds communs de placement et de banques injectaient des capitaux (Source: www.britannica.com). Ce financement a alimenté l'expansion à Seattle, Washington D.C., Boston, et le premier avant-poste mondial de WeWork à Londres en 2014 (Source: www.britannica.com). (Fin 2014, WeWork gérait des dizaines de sites dans plusieurs pays.) Miguel McKelvey a plus tard fait remarquer qu'Adam Neumann était « presque religieusement fanatique » du pouvoir du « nous » et de la communauté (Source: www.peterfisk.com), un thème présenté à chaque nouvelle recrue. En 2015, WeWork affirmait exploiter environ 30 sites avec des milliers de membres, mais elle fonctionnait toujours à perte.

Sur le plan financier, les revenus augmentaient, mais les coûts aussi. Au deuxième trimestre 2018 seulement, WeWork a généré 422 millions de dollars (grâce aux frais d'adhésion) – contre 342 millions de dollars au T1 2018 et 198 millions de dollars au T2 2017 (Source: www.axios.com). Le nombre de membres a augmenté en conséquence, plus que doublant d'une année sur l'autre pour atteindre environ 268 000 à la mi-2018 (Source: www.axios.com). L'empreinte immobilière de l'entreprise avait atteint 287 sites dans 77 villes à travers 23 pays à la mi-2018 (Source: www.axios.com). Cependant, les pertes nettes ont également explosé : au premier semestre 2018, WeWork a perdu 723 millions de dollars, près de cinq fois la perte de 154 millions de dollars du S1 2017 (Source: www.axios.com). L'EBITDA ajusté de WeWork (une mesure de profit non-GAAP) est resté profondément négatif (-141 millions de dollars au S1 2018) (Source: www.axios.com).

Malgré ces pertes, WeWork est restée une « histoire de croissance » attrayante pour les investisseurs. Neumann a déclaré que WeWork serait un jour la première entreprise d'un billion de dollars au monde (Source: www.britannica.com), et elle a constamment levé des fonds successifs à des valorisations toujours plus élevées. En interne, Neumann était généreux : il vendait certaines de ses propres actions à chaque tour de financement, empochant des millions même s'il a restructuré le contrôle de l'entreprise afin de conserver des droits de vote super-majoritaires (Source: www.britannica.com) (Source: www.britannica.com).

SoftBank et le Vision Fund (2016-2018)

Injections de capitaux géantes

En 2016-2017, WeWork s'est tournée vers l'Asie. Un tour de financement de 430 millions de dollars fin 2016, qui incluait le Vision Fund de SoftBank, a valorisé l'entreprise à 16 milliards de dollars (Source: www.britannica.com). WeWork a ouvert en Chine et au Japon durant cette période, malgré les réticences de certains actionnaires (Source: www.britannica.com). Début 2017, Neumann courtisait SoftBank plus intensément. En avril 2017, SoftBank a annoncé un investissement spectaculaire : 4,4 milliards de dollars (en partie provenant de son nouveau Vision Fund de 100 milliards de dollars), ce qui a porté la valorisation de WeWork à environ 20 milliards de dollars (Source: www.britannica.com). C'était alors le deuxième plus grand investissement de startup jamais réalisé dans une entreprise américaine (derrière les 8 milliards de dollars d'Uber) (Source: www.britannica.com). Une partie de ce capital a accéléré l'expansion de WeWork en Asie-Pacifique, et une autre a été utilisée pour racheter les parts des premiers investisseurs (y compris un tour où Neumann lui-même a empoché des dizaines de millions, comme effet secondaire) (Source: www.britannica.com) (Source: techcrunch.com).

En conséquence, à la mi-2017, WeWork était devenue la quatrième startup la plus valorisée au monde après Uber, Xiaomi et Airbnb. Les données de TechCrunch soulignent qu'après l'injection de SoftBank, WeWork avait levé environ 4,4 milliards de dollars, et Forbes a rapporté une valorisation de 20 milliards de dollars (Source: techcrunch.com). L'accord de SoftBank a également permis au Vision Fund des sorties partielles pour les premiers actionnaires, de sorte que Neumann et d'autres ont encaissé (Neumann inclus). La frénésie de financement de SoftBank a fondamentalement modifié le profil de risque de WeWork : elle pouvait désormais louer des centaines de milliers de mètres carrés dans le monde sans rentabilité immédiate. Cependant, en conséquence, l'entreprise est devenue encore plus endettée et gourmande en taux de consommation de trésorerie.

Expansion et excès

Débordant de liquidités, WeWork s'est développée comme une « frénésie d'achats ». Elle a sécurisé des étages entiers pour des clients d'entreprise (tels qu'Amazon, Microsoft, Goldman Sachs, Facebook) afin d'élargir sa base de revenus (Source: www.britannica.com). WeWork a également réalisé plusieurs acquisitions, souvent en dehors de sa compétence principale : elle a

acquis **Meetup** (la plateforme d'événements communautaires), **MissionU** (éducation/bootcamp), **Managed by Q** (une startup de services de bureau), **Teem** (logiciel de gestion de salles de réunion) et d'autres (Source: www.britannica.com) (Source: techcrunch.com). Elle s'est même lancée dans des entreprises sans rapport : **WeGrow**, une école primaire privée sous contrat fondée par l'épouse de Neumann, Rebekah, visant à éduquer les enfants à l'entrepreneuriat (Source: www.britannica.com) (Source: finance-commerce.com) ; et **WeLive**, un concept d'immeuble d'appartements en colocation pour les membres de WeWork (lancé en 2016 mais ensuite fermé) (Source: www.reuters.com). Ces initiatives faisaient partie de la vision de Neumann d'un écosystème « We » (travail, vie, école) (Source: finance-commerce.com) (Source: www.britannica.com), mais elles ont également été critiquées pour avoir détourné l'attention du cœur de métier de la location. Les rapports de l'époque plaisaient sur la pléthore de spin-offs et d'extravagances (jets privés, avantages pour les employés, etc.).

Sur le plan financier, WeWork annonçait des profits toujours plus élevés à l'horizon, mais les pertes d'exploitation se sont creusées. Comme le note Britannica, « l'entreprise a perdu 1,9 milliard de dollars en 2018 et 900 millions de dollars supplémentaires au cours des six premiers mois de 2019 », même si les revenus se chiffraient en milliards (Source: www.britannica.com). En 2018 seulement, les pertes d'exploitation ont dépassé les revenus. La direction de WeWork a mis au point une métrique personnalisée (« EBITDA ajusté à la communauté ») qui excluait de nombreuses dépenses essentielles, ce qui a conduit les analystes à les accuser de dépeindre une image trompeuse de la rentabilité (Source: www.britannica.com). Pendant ce temps, les dépenses personnelles de Neumann ont attiré l'attention : il a acheté un jet Gulfstream de 63 millions de dollars en 2017, que l'entreprise a déclaré être destiné aux « voyages de direction » (Source: www.britannica.com). Neumann a également converti son bureau de Chicago en une suite personnelle salle de sport-sauna.

Pendant tout ce temps, des rapports ont fait état de la culture interne peu orthodoxe de WeWork. Des initiés l'ont comparée à une secte : Neumann encourageait une dévotion charismatique à la « mission » de We, et même les amis et la famille des cadres supérieurs bénéficiaient d'un traitement spécial (Source: www.britannica.com). Il y a eu des allégations de faute professionnelle de la part des employés et au moins un procès pour harcèlement sexuel en 2018 (Source: www.britannica.com). Des auteurs de livres la qualifieraient plus tard de culture de l'ego débridé. Mais à l'époque, les médias se concentraient davantage sur le faste que sur les problèmes qui couvaient.

L'infâme introduction en bourse de The We Company (2019)

Changement de nom et lancement de l'introduction en bourse

Début 2019, WeWork s'est rebaptisée « **The We Company** », reflétant ses ambitions élargies (la société mère de WeWork, WeLive, WeGrow, etc.) (Source: www.onlinemarketplaces.com). En juillet 2019, les plans officiels d'entrée en bourse ont été dévoilés. WeWork a déposé son prospectus d'introduction en bourse (Formulaire S-1) en août 2019, visant à lever environ 1 milliard de dollars (Source: www.axios.com) (Source: www.axios.com). Le dépôt a révélé les véritables données financières et la gouvernance de WeWork, provoquant un tollé immédiat. Il a montré que si les revenus de WeWork étaient importants, les pertes l'étaient encore plus – par exemple, une perte de 1,9 milliard de dollars en 2018 contre 1,8 milliard de dollars de revenus (Source: www.britannica.com). Les investisseurs ont examiné les détails et fustigé la structure :

- **Actions à double catégorie** : Les participations d'Adam Neumann étaient configurées de telle sorte que lui (et un groupe restreint d'initiés) contrôlerait 20 fois le pouvoir de vote des actions publiques ordinaires (Source: www.britannica.com).
- **Transactions d'initiés** : Neumann avait personnellement profité d'accords internes (par exemple, il avait gagné des millions en louant des bâtiments personnels à WeWork, et il a facturé 5,9 millions de dollars à l'entreprise pour acheter la marque déposée « We » à une entité qu'il possédait en partie) (Source: www.britannica.com).
- **Complexité de l'entreprise** : La structure aurait contraint les actionnaires publics à payer des impôts doubles dans certains scénarios (un sous-produit des accords annexes de Neumann) (Source: www.britannica.com).
- **Taux de consommation de trésorerie** : La divulgation a montré que les pertes de WeWork au T1-T2 2019 s'élevaient déjà à 900 millions de dollars, plus 1,25 milliard de dollars perdus au seul T3 (Source: www.britannica.com) (Source: www.axios.com).

Les roadshows promotionnels S-1 pour les investisseurs ont également été critiqués : des vidéos ont fait surface montrant Neumann dirigeant des chants en chœur sur scène, et le PDG de SoftBank, Masayoshi Son, déclarant au public que l'entreprise serait « plus grande que Google » (Source: www.britannica.com), faisant sourciller. Le dépôt de The We Company comprenait une

longue section sur les risques, mais les médias se sont davantage concentrés sur les excentricités et les dépenses somptueuses du fondateur que sur le texte lui-même.

Retrait de l'introduction en bourse et remaniement de la direction

La réaction du marché a été rapide. Dès septembre 2019, des rapports ont fait état du souhait de SoftBank (préoccupée par ses propres performances d'introduction en bourse au Japon) que WeWork retarde ou réduise l'offre (Source: www.axios.com). En effet, les banques gérant l'introduction en bourse ont commencé à réduire les valorisations cibles. Sous la pression croissante des investisseurs et du propre conseil d'administration de WeWork, Adam Neumann a démissionné de son poste de PDG le 24 septembre 2019 (restant président) (Source: www.britannica.com). À la mi-octobre 2019, l'introduction en bourse a été suspendue indéfiniment.

Parallèlement à ce drame, SoftBank a finalisé un accord de sauvetage. Négociant initialement pour dépenser 20 milliards de dollars (pour une valorisation pré-IPO de 47 milliards de dollars), SoftBank s'est finalement entendue sur une injection de 9,5 à 10 milliards de dollars pour une valorisation révisée d'environ 7 à 8 milliards de dollars (Source: www.britannica.com) (Source: www.britannica.com). Principales dispositions : Neumann a accepté de renoncer au contrôle des votes et de quitter le conseil d'administration ; SoftBank a acquis une participation majoritaire ; 3 milliards de dollars ont été destinés à une offre publique d'achat pour racheter les actions existantes (afin que les employés et les premiers capital-risqueurs puissent encaisser) ; et SoftBank a couvert les besoins de trésorerie immédiats de WeWork (Source: www.britannica.com) (Source: www.axios.com). Les rapports ont estimé le package de départ de Neumann (prêts, actions et honoraires de conseil) à 1,7 milliard de dollars (Source: www.britannica.com). En effet, WeWork a été recapitalisée : la licorne autrefois favorite de Wall Street était défaite, SoftBank convertissant des obligations en capitaux propres et dépréciant une grande partie de la valeur de l'entreprise.

Les conséquences furent une réduction drastique des effectifs. WeWork a licencié environ 2 400 employés (environ 20 % de ses effectifs) fin 2019 dans le cadre de réductions de coûts (Source: www.axios.com) (Source: www.britannica.com). Les activités annexes furent abandonnées : les appartements WeLive et l'école WeGrow furent fermés. Le label The We Company fut discrètement abandonné (l'entreprise est redevenue WeWork). Le conseil d'administration et la direction de WeWork se sont réorganisés, mais l'engouement avait disparu – l'entreprise est revenue en mode survie en tant qu'entité privée contrôlée par SoftBank.

Restructuration post-IPO et le choc du COVID-19 (2020-2021)

Ajustements commerciaux

Ayant survécu de justesse fin 2019, WeWork a entamé 2020 avec une stratégie plus sobre. De nouveaux PDG par intérim (Artie Minson et Sebastian Gunningham, tous deux vétérans de WeWork) ont initié des changements généralisés. WeWork a annoncé 700 millions de dollars de réductions de coûts et a suspendu les nouveaux baux, à l'exception de ceux nécessaires pour remplacer les expirations (Source: www.onlinemarketplaces.com). L'accent a été mis sur l'amélioration de l'économie unitaire : révision des prix d'adhésion et réduction des dépenses en capital. WeWork a également cherché de nouvelles sources de revenus, par exemple en lançant l'abonnement **WeWork On Demand** et en permettant aux membres de réserver n'importe quel site WeWork. Cependant, à ce stade, l'annulation de l'IPO et l'injection de fonds ont permis à WeWork de continuer à privilégier le maintien de la croissance plutôt que la rentabilité.

La crise pandémique

Quelques mois après l'accord avec SoftBank, la pandémie de COVID-19 a considérablement affaibli le marché de WeWork. Dès début 2020, les confinements généralisés ont vidé les bureaux du monde entier. De nombreux membres – indépendants et entreprises confondus – ont cru au discours de confinement du virus, annulant ou reportant leurs adhésions. Mi-2020, WeWork a commencé à renégocier en masse les baux et sous-locations existants afin de réduire la consommation de trésorerie (Source: apnews.com). En août 2020, WeWork a averti qu'il existait un « doute substantiel » quant à la poursuite de ses activités à moins d'obtenir davantage de liquidités (Source: www.axios.com). Les propriétaires, confrontés à leurs propres bâtiments vides, ont souvent accepté des réductions de loyer temporaires ; WeWork a annoncé en septembre 2020 qu'elle prévoyait de renégocier « la quasi-totalité » de ses baux pour refléter les loyers du marché actuels (Source: apnews.com).

Alors que de nombreuses entreprises réduisaient leurs espaces, certaines grandes entreprises ont adopté une approche différente : quelques-unes ont signé des baux WeWork pour conserver leur agilité. Par exemple, WeWork a signalé des baux d'étages entiers à Amazon, Microsoft, Salesforce et Facebook (Source: www.britannica.com), reflétant une stratégie visant à attirer les clients entreprises. Pourtant, les revenus globaux ont fléchi : les dépôts de WeWork pour 2020 et 2021 (via les documents de la SEC et de fusion SPAC) ont montré de fortes baisses par rapport aux niveaux de 2019. Les chiffres exacts variaient, mais sur une base annuelle, les revenus de 2020 ont chuté drastiquement (WeWork n'a jamais publié publiquement ses résultats annuels 2020 en raison de son statut privé). Une analyse d'Axiom a noté que, mi-2020, la situation de WeWork ressemblait davantage à la crise de l'industrie du co-working qu'aux problèmes individuels de WeWork (Source: www.axios.com).

Durant cette période, la valorisation de WeWork a chuté. SoftBank l'avait valorisée à 47 milliards de dollars à son apogée – mais après le sauvetage, elle est devenue une entreprise de 7 à 8 milliards de dollars (Source: www.britannica.com). Début 2021, SoftBank a envisagé seule de la financer pour la privatiser entièrement (les divulgations S-1 indiquent que SoftBank a parlé d'injecter 20 milliards de dollars supplémentaires pour le Vision Fund, bien que cela ait été renégocié par la suite (Source: www.britannica.com)). Finalement, la stratégie a évolué vers une nouvelle introduction en bourse de WeWork via une fusion : en mars 2021, WeWork a annoncé un accord SPAC avec BowX Acquisition Corp. pour une valorisation d'environ 9 milliards de dollars (Source: www.axios.com). Cela a permis à SoftBank d'atteindre son objectif de fournir des liquidités aux actionnaires, et WeWork a été officiellement cotée au Nasdaq (symbole « WE ») en octobre 2021.

Déclin, faillite et réorganisation (2022-2024)

Difficultés post-SPAC

Après son introduction en bourse fin 2021, WeWork a continué à rencontrer des difficultés. Les résultats de l'entreprise pour 2021 (tels que divulgués dans ses dépôts SPAC) ont montré des pertes importantes continues et un flux de trésorerie négatif, malgré un léger rebond des revenus à mesure que certains bureaux rouvraient. En 2022, les capitaux propres des actionnaires étaient profondément négatifs. À l'été 2023, les dirigeants ont ouvertement averti du statut financier précaire de l'entreprise : WeWork a admis un « doute substantiel » quant à sa capacité à poursuivre ses activités à moins que des mesures drastiques ne soient prises (Source: www.axios.com). Le cours de son action s'était effondré : autrefois d'environ 50 à 60 dollars à l'ouverture du SPAC, il se négociait à un chiffre à la mi-2023. (À titre de comparaison, l'action se négociait au-dessus de 400 dollars deux ans plus tôt (Source: apnews.com)).

La cotation de WeWork au NASDAQ était en péril. En août 2023, elle a annoncé un regroupement d'actions de 1 pour 40 afin de maintenir le cours de l'action au-dessus de 1 dollar (le minimum du NASDAQ) (Source: apnews.com). Dans les mêmes mois, le PDG Sandeep Mathrani (qui avait remplacé les dirigeants par intérim en février 2020) est parti au milieu d'une restructuration prévue. En septembre 2023, WeWork était confrontée à une crise de liquidités imminente : elle a manqué des paiements d'intérêts dans le but de renégocier sa dette. Le 6 novembre 2023, la cotation de l'action WeWork a été suspendue au milieu de rumeurs de faillite qui se précisaient (Source: apnews.com). Fitch et d'autres agences de notation avaient déjà averti d'un défaut de paiement imminent.

Faillite et restructuration

Le 7 novembre 2023, WeWork a officiellement déposé une demande de protection au titre du chapitre 11 à New York (couvrant ses opérations aux États-Unis et au Canada) (Source: apnews.com). Le dépôt a cité des pertes importantes continues, des passifs juridiques élevés et la nécessité de renégocier les baux comme raisons (Source: apnews.com). À ce moment-là, a rapporté Reuters, WeWork avait obtenu un accord de restructuration avec 92 % des porteurs de billets qui réduirait considérablement la dette (Source: www.axios.com). La presse a noté que, bien que touchée par la pandémie, l'effondrement de WeWork était autant enraciné dans son « expansion frénétique et ses problèmes internes » antérieurs que dans les forces du marché externes (Source: apnews.com).

Sous la supervision de la faillite américaine, WeWork a rapidement procédé à un allègement. Elle a accepté de quitter 170 sites non rentables et de renégocier environ 450 baux (y compris des amendements sur 150 baux et la résiliation de 150 autres) pour correspondre aux loyers du marché post-pandémie (Source: www.reuters.com). En mai 2024, un juge américain a approuvé le plan de réorganisation : WeWork éliminerait environ 4 milliards de dollars de passifs et sortirait de la faillite essentiellement sans dette.

(Source: www.reuters.com). Après la faillite, le plan prévoyait que WeWork exploiterait environ 337 sites (principalement les plus performants) (Source: www.reuters.com). La propriété a changé : SoftBank, qui détenait environ 70 % avant la faillite (Source: www.reuters.com), a été réduite à une position minoritaire en capital, tandis que certains créanciers et de nouveaux investisseurs (notamment Yardi Systems) ont pris la majorité de la propriété (Source: www.reuters.com). Une proposition de rachat alternatif d'Adam Neumann a été rejetée (Source: www.reuters.com), empêchant tout retour du cofondateur.

En bref, à la mi-2024, WeWork était passée d'une « licorne » de 47 milliards de dollars à une startup restructurée avec une valorisation post-faillite d'environ 750 millions de dollars (Source: www.reuters.com). Elle avait éliminé 4 milliards de dollars de dettes et des milliards d'obligations de loyer futures. Le PDG David Tolley (qui a pris brièvement les rênes fin 2022) a salué le résultat, mais a noté que la valorisation de WeWork ne représentait désormais qu'une infime fraction de son sommet (Source: www.reuters.com). (À titre de comparaison, une analyse de presse a noté que la capitalisation boursière de WeWork était d'environ 450 à 500 millions de dollars fin 2023 (Source: www.axios.com), et que SoftBank et d'autres absorbaient les pertes.)

WeWork aujourd'hui et perspectives d'avenir (2024-2025)

Nouvelle stratégie sous John Santora

Après la sortie de la faillite, le conseil d'administration de WeWork a embauché John Santora (un vétéran de l'industrie avec 47 ans d'expérience chez Cushman & Wakefield) en tant que PDG en juin 2024 (Source: time.com). Le mandat de Santora était de transformer WeWork en une entreprise « disciplinée et rentable » plutôt qu'en une startup axée sur la croissance à tout prix (Source: time.com). Dans une interview de mars 2025, il a décrit les changements clés :

- **Réduction de la surface louée** : WeWork avait déjà supprimé environ 170 sites ; Santora vise à réduire davantage les espaces sous-performants. WeWork « gère » désormais plus de 45 millions de pieds carrés (environ 4,2 millions de m²) dans 120 villes et 37 pays (Source: time.com) – une réduction par rapport à son empreinte maximale.
- **Mix Bail vs Gestion** : Pour éviter les coûts fixes à long terme, WeWork s'oriente vers davantage d'accords de gestion et de partage des revenus avec les propriétaires (où les propriétaires conservent la propriété, et WeWork reçoit une part des revenus d'adhésion) plutôt que de nouveaux baux à long terme (Source: time.com). Ce modèle limite les risques si les membres disparaissent.
- **Contrôle des coûts et qualité** : Santora a abandonné de nombreux éléments de design fantaisistes de WeWork (tables de billard, jeux d'arcade, etc.) au profit d'espaces de bureau plus simples et « chaleureux » (Source: time.com). Quelque 80 à 90 millions de dollars sont investis pour rafraîchir les meilleurs sites, mais les nouvelles extravagances sont exclues (Source: time.com). Les partenariats ont été renforcés (par exemple, Amazon et WeWork travaillant sur l'intégration technologique).
- **Accent sur la maturité d'entreprise** : Le discours passe de « startup licorne » à un « hybride immobilier-hôtellerie », visant des « rendements raisonnables » plutôt que des valorisations stratosphériques (Source: time.com). Santora a souligné l'importance d'équilibrer la discipline financière avec la culture communautaire fondamentale, visant à rendre l'entreprise durable à long terme (Source: time.com).

Tous ne sont pas convaincus que cela suffira. La demande d'espaces de bureau reste faible sur de nombreux marchés en raison des préférences durables pour le travail hybride. Mais les analystes notent que le secteur du coworking dans son ensemble est en croissance : par exemple, Workspace plc à Londres subdivise ses bureaux pour répondre à la forte demande de petites unités (Source: www.reuters.com), et le géant de l'industrie IWG (Regus) a vu ses bénéfices bondir de 34 % en 2023 grâce aux tendances du travail hybride (Source: www.reuters.com). Comme l'a observé Axios, les problèmes de WeWork sont largement auto-infligés ; le marché plus large des espaces de travail flexibles est en plein essor (Source: www.axios.com). Un résultat : l'activité de WeWork India (gérée par Embassy Group) a prospéré, devenant rentable même lorsque WeWork Global était en difficulté. Mi-2025, WeWork India a annoncé un bénéfice net pour l'exercice fiscal et a préparé sa propre introduction en bourse (Source: www.reuters.com) (Source: www.reuters.com). Ce contraste suggère qu'une unité de coworking allégée et bien gérée peut prospérer même si la structure historique de WeWork a eu des difficultés.

Métriques et opérations actuelles

Aujourd'hui, WeWork met l'accent sur des métriques plus conservatrices. Les rapports publics et les dépôts auprès de la SEC (en 2024-25) montrent :

- **Sites et Membres** : Après la réorganisation, le nombre officiel de sites mondiaux de WeWork est d'environ 600 (incluant tous les pays) (Source: apnews.com), opérant dans 37 pays (Source: time.com). Le nombre de membres n'est pas divulgué publiquement car l'entreprise est privée, mais en 2019, il était d'environ 500 000 (un demi-million) (Source: www.britannica.com). WeWork India seule dessert des dizaines de milliers de membres (59 centres, environ 94 000 bureaux en septembre 2024) (Source: www.reuters.com), et représente probablement une grande partie de l'effectif mondial de WeWork.
- **Finances** : Après la sortie de la faillite, WeWork a levé environ 400 millions de dollars en nouvelles actions[54] et a réduit sa dette, de sorte que ses bilans sont améliorés. Les pertes déclarées de l'entreprise se sont considérablement réduites (bien que les chiffres exacts de 2024 ne figurent pas dans les dépôts publics ; les estimations internes suggèrent un seuil de rentabilité ou des pertes modestes alors qu'elle se concentre sur les flux de trésorerie). Fin 2024, WeWork a déclaré avoir réduit ses coûts d'exploitation d'environ 500 millions de dollars par an grâce à la restructuration (Source: apnews.com). Le succès de WeWork India a renforcé les perspectives : en tant que franchisé, cela n'affectera pas profondément le compte de profits et pertes de WeWork Global, mais les relations avec les filiales du groupe génèrent des frais de gestion (plafonnés à environ 2,8 % des revenus de l'Inde) (Source: www.reuters.com).
- **Propriété** : La participation de SoftBank est désormais minoritaire (environ 30 % ou moins), Yardi Systems détenant environ 60 % après avoir financé WeWork pendant la restructuration (Source: www.britannica.com). SoftBank et d'autres créanciers ont converti leur dette en capital lors de la faillite, ce qui signifie que la nouvelle propriété est un consortium de prêteurs et de Yardi. L'action WeWork Global est toujours cotée (symbole « WE » sur le NYSE), mais avec une capitalisation boursière minuscule par rapport à ses valeurs historiques (environ 450 à 750 millions de dollars à la mi-2024 (Source: www.reuters.com) (Source: www.axios.com). Un regroupement d'actions (1:40 en 2023) a maintenu les actions sur les bourses, mais la liquidité reste faible.

Perspective de l'industrie et du marché

Perspective de l'industrie et du marché

Il est important de noter que WeWork n'est pas synonyme de coworking. Les observateurs de l'industrie soulignent que la demande de coworking est en pleine mutation mais reste globalement saine. L'évolution vers des modalités de travail flexibles, accélérée par la pandémie, a créé des opportunités pour les petits opérateurs de bureaux agiles, même si les grands baux traditionnels diminuent (Source: www.reuters.com) (Source: www.reuters.com). Par exemple, IWG (qui exploite Regus et des marques similaires dans plus de 120 pays) a enregistré des revenus et des bénéfices records en 2023, en étendant son réseau et en servant des clients entreprises s'adaptant aux modèles hybrides (Source: www.axios.com) (Source: www.reuters.com). De même, des chaînes de coworking de niche comme Industrious ont signalé une croissance. Comme le note Axios, l'effondrement de WeWork est largement une histoire de mauvaise gestion interne et d'excès, et non un échec du concept de coworking (Source: www.axios.com). Un quotidien économique espagnol observe également que le déclin mondial de la perception du coworking est lié à la saga WeWork (Source: elpais.com), mais souligne que sur des marchés comme l'Espagne, environ 1 400 espaces de coworking prospèrent toujours, s'adressant aux startups et aux professionnels du numérique (Source: elpais.com).

Cela dit, le marché des espaces de bureaux reste difficile. De nombreux projets de nouveaux sites WeWork ont été mis en pause ou annulés. Les grandes entreprises sont désormais prudentes quant aux engagements d'espaces partagés après la flambée des bureaux vacants due à la pandémie. Le modèle commercial initial de WeWork – de lourdes dettes à long terme – nécessitait un marché robuste et en croissance rapide pour réussir ; cette croissance étant stagnante, l'entreprise doit s'appuyer sur une gestion rigoureuse. Sa survie dépend aujourd'hui d'une mise à l'échelle réfléchie et de prix compétitifs. Des enquêtes auprès des clients (y compris une enquête soutenue par WeWork en 2024) indiquent que les dirigeants d'entreprise voient toujours de la valeur dans les espaces de travail flexibles pour la culture et la productivité, mais avec des budgets plus serrés (Source: www.axios.com) (Source: www.reuters.com). La nouvelle direction de WeWork doit transformer cet optimisme du marché en une rentabilité durable.

Étude de cas : WeWork India

Un épisode important illustrant la trajectoire de WeWork est sa franchise indienne. En 2017, WeWork est entré en Inde via un partenariat avec l'Embassy Group à Bengaluru. Cette entité, **WeWork India**, fonctionne comme une franchise : Embassy (un grand promoteur immobilier) gère l'entreprise, WeWork Global détenant une participation minoritaire (initialement 26 %). Sous la

direction du PDG Karan Virwani (héritier d'Embassy), WeWork India a été géré avec des contrôles de coûts stricts : il loue des espaces à Embassy, les occupe en tant que coworking, et verse une petite redevance à WeWork Global (environ 2,84 % des revenus (Source: www.reuters.com)).

De manière cruciale, WeWork India est devenue rentable. Contrairement à l'entité mondiale consommatrice de liquidités, le modèle de WeWork India a évité les dépenses superflues. La franchise n'a construit que des sites à forte demande (59 bureaux dans 8 grandes villes en septembre 2024) avec un total d'environ 94 440 postes de travail (Source: www.reuters.com). Elle s'est concentrée sur des clients tels que les startups, les PME et les entreprises qui valorisent la flexibilité. Au cours de l'exercice 2022-23 (se terminant en mars 2023), WeWork India a déclaré des revenus substantiels et même un petit bénéfice (assez inhabituel pour être noté dans les rapports financiers) (Source: www.reuters.com). Motivé par ce succès, l'Embassy Group (qui détenait environ 74 % après diverses transactions) a décidé d'introduire WeWork India en bourse. En février 2025, WeWork India a déposé une demande d'introduction en bourse sur la bourse de Mumbai (Source: www.reuters.com), suivie d'une introduction en bourse lancée en octobre 2025 visant une valorisation d'environ 1 milliard de dollars (Source: www.reuters.com) (Source: www.reuters.com). L'offre de vente en septembre 2025 (environ 46 millions d'actions) a été fortement souscrite par les investisseurs institutionnels (Source: www.reuters.com), malgré les inquiétudes qu'elle puisse être surévaluée par rapport à ses pairs. (L'action a débuté globalement stable à ₹650 contre ₹648 offerts (Source: www.reuters.com)).

Le contraste est frappant : les opérations allégées et les liens corporatifs solides de WeWork India lui ont permis de prospérer indépendamment, même si WeWork Global a traversé d'énormes turbulences. De nombreux analystes soulignent cela comme une preuve que l'effondrement de WeWork était dû à sa propre stratégie plutôt qu'à un déclin de la demande de coworking en soi (Source: www.reuters.com) (Source: www.axios.com). En effet, l'activité de WeWork India a été largement épargnée par la faillite de sa société mère américaine (Source: www.britannica.com). Sa prochaine introduction en bourse apporte des liquidités aux actionnaires de WeWork India et pourrait établir une référence pour l'appétit des investisseurs dans les entreprises de travail flexible (Source: www.reuters.com).

Données et analyse financières

Vous trouverez ci-dessous les données clés illustrant l'ampleur et la trajectoire financière de WeWork. Le premier tableau résume les principales levées de fonds, en indiquant les montants et les valorisations implicites. Le deuxième tableau (chronologie) énumère les étapes critiques de WeWork, de sa fondation à 2025.

ANNÉE	TOUR DE FINANCEMENT / ÉVÉNEMENT	MONTANT LEVÉ ET INVESTISSEURS	VALORISATION IMPLICITE (POST-INVESTISSEMENT)	NOTES
2010	Financement d'amorçage	15 millions de dollars de Joel Schreiber (participation de 33 %) (Source: www.britannica.com).	~45 millions de dollars (net avant investissement)	Lancement du premier site WeWork à SoHo, NYC (Source: www.britannica.com).
2012	Série A	17 millions de dollars (Benchmark, investisseurs PropTech) (Source: www.britannica.com).	~100 millions de dollars	Première expansion aux États-Unis (San Francisco, LA) (Source: www.britannica.com).
2013	Série C	40 millions de dollars (divers) (Source: www.britannica.com).	300-400 millions de dollars	Croissance continue aux États-Unis.
2014 (T1)	Série D	150 millions de dollars (dirigé par JPMorgan) (Source: www.britannica.com).	1,5 milliard de dollars	Atteint le statut de licorne.
2016	Dirigé par SoftBank	430 millions de dollars (SoftBank + autres) (Source: www.britannica.com).	16 milliards de dollars	Entrée en Chine, expansion en Asie.
2017	SoftBank Vision Fund	3-4,4 milliards de dollars (SoftBank + plus) (Source: www.britannica.com) (Source: www.axios.com).	20 milliards de dollars	Plus grand financement de SoftBank ; WeWork 4e startup américaine par la valorisation.
2019 (Oct)	Sauvetage par SoftBank	9,5-10 milliards de dollars (offre publique & injection de capital) (Source: www.britannica.com).	<8 milliards de dollars	SoftBank sauve WeWork ; valorisant l'entreprise à 7-8 milliards de dollars après l'accord.
2021 (Mar)	Fusion SPAC (BowX)	800 millions de dollars PIPE + actions BowX (Source: www.axios.com).	9 milliards de dollars (plafond de l'accord)	Entrée en bourse via une fusion SPAC (NYSE: WE).
2023	Faillite / Restructuration	Capital-actions levé 400 millions de dollars (Source: apnews.com).	~0,75 milliard de dollars (post-faillite) (Source: www.reuters.com)	Dettes de 4 milliards de dollars effacées ; Yardi majoritaire (60 %) (Source: www.britannica.com).

Tableau 1 : Principales levées de fonds et valorisations de WeWork. Tous les chiffres proviennent des documents d'entreprise et des sources d'information (citations dans le tableau).

ANNÉE	ÉVÉNEMENT	NOTES / DONNÉES (MEMBRES, SITES, DETTES, ETC.)
2008	Adam Neumann et Miguel McKelvey ouvrent GreenDesk	Coworking écologique à Brooklyn (Source: www.britannica.com). Les partenaires vendent leur participation après une croissance rapide (350 locataires).
2010	WeWork fondé ; premier site ouvre (SoHo NYC) (Source: www.britannica.com)	Investissement de 15 millions de dollars. Bail signé (loyers d'avant la crise de 2008). Lancement du concept d'« espace de travail communautaire ».
2011	Quatre sites à NYC d'ici la fin de l'année (Source: www.britannica.com)	Vision de l'équilibre ; l'intérêt du capital-risque augmente.
2012	17 millions de dollars levés ; expansion à SF et LA (Source: www.britannica.com).	Valorisation ~100 millions de dollars.
2014	Ouverture à Seattle, Boston, Londres (1er à l'étranger) (Source: www.britannica.com)	Financement : 150 millions de dollars (Val 1,5 milliard de dollars) puis supplémentaire (Val 5 milliards de dollars, 10 milliards de dollars).
2016	SoftBank investit 430 millions de dollars (Source: www.britannica.com), entre en Chine.	Valorisation estimée à ~16 milliards de dollars. Lancement de WeLive (essai de colocation).
2017	SoftBank/Vision Fund investit 4,4 milliards de dollars (Source: www.britannica.com) (Source: www.axios.com)	Nouvelle valorisation ~20 milliards de dollars. Expansion en Inde, au Japon. Acquisitions : Meetup (Nov 2017) (Source: techcrunch.com).
2018 (Août)	Prospectus d'IPO déposé (Source: www.axios.com)	T2 2018 : 422 millions de dollars de revenus, perte \$1 723 millions de dollars (Source: www.axios.com), 268 000 membres, 287 sites (Source: www.axios.com). Les plans de SoftBank pour un tour de 16 milliards de dollars sont annulés.
2019 (Août)	S-1 d'IPO publié (Source: www.britannica.com)	Perte de 1,9 milliard de dollars en 2018 et perte de 0,9 milliard de dollars au S1 2019 révélées (Source: www.britannica.com). Conflits d'entreprise révélés.
2019 (Sept)	IPO reportée ; Neumann démissionne de son poste de PDG (Source: www.britannica.com)	Nom WeCompany, problèmes de gouvernance d'entreprise. Neumann démissionne mais reste président.
2019 (Oct)	Accord de sauvetage de SoftBank (environ 10 milliards de dollars) (Source: www.britannica.com)	WeWork valorisé ≈8 milliards de dollars. Package de départ de Neumann 1,7 milliard de dollars (prêts, actions) (Source: www.britannica.com). SoftBank devient majoritaire.
2020	La pandémie de COVID-19 frappe	Bureaux fermés mondialement. WeWork renégocie les baux, met en garde contre l'incertitude (Source: apnews.com) (Source: apnews.com). La valorisation chute ; SoftBank envisage un rachat complet.

ANNÉE	ÉVÉNEMENT	NOTES / DONNÉES (MEMBRES, SITES, DETTES, ETC.)
2021 (Oct)	WeWork entre en bourse via SPAC (Source: www.axios.com)	Fusion avec BowX ; valorisé à 9 milliards de dollars. 800 millions de dollars de PIPE investis. Toujours non rentable (les pertes continuent).
2023 (Nov)	Dépôt de bilan (Chapter 11) (Source: www.reuters.com)	Environ 500 000 membres, >500 sites au moment du dépôt (Source: www.britannica.com). Action proche de 0 \$. Plusieurs reports d'obligations.
2024 (Mai)	Sortie de faillite ; réorganisation approuvée (Source: www.reuters.com)	4 milliards de dollars de dette éliminés, 12 milliards de dollars de loyers futurs réduits. Continue ~337 espaces aux États-Unis/Canada (Source: www.reuters.com). Yardi acquiert 60 % (Source: www.britannica.com).
2024 (Juin)	John Santora nommé PDG (Source: time.com)	Nouvelle stratégie : focus sur le profit, baux réduits, partenariats (ex. Amazon). 45 millions de pieds carrés dans 120 villes (Source: time.com).
2025 (Actuel)	Acteur mondial du coworking plus allégé	~600 sites, 37 pays (post-réorganisation) (Source: apnews.com). WeWork India rentable, lance son IPO (Source: www.reuters.com) (Source: www.reuters.com).

Tableau 2 : Événements clés de l'histoire de WeWork (2008-2025). La « Valorisation » est post-investissement telle que rapportée ; la « Dette » et les « Membres » sont tels que notés dans les documents et les actualités. Sources citées dans le texte et sous le tableau.

Les tableaux ci-dessus résument le parcours spectaculaire de WeWork : un essor initial avec des valorisations croissantes, suivi d'une correction et d'une restructuration difficiles. Les données montrent que la croissance des revenus et du nombre de membres de WeWork était réelle (des milliards de revenus, des centaines de milliers de membres en 2019 (Source: www.axios.com) (Source: www.britannica.com), mais elle n'a jamais été synonyme de profit. En effet, fin 2019, WeWork n'avait jamais réalisé de bénéfice net annuel, affichant plutôt des pertes cumulées de plusieurs milliards (Source: www.britannica.com) (Source: www.axios.com). Ce déséquilibre entre croissance et rentabilité, combiné au modèle de bail précaire, est au cœur de l'histoire de WeWork.

Études de cas et perspectives

Performance de WeWork India

Les destins divergents des opérations indiennes de WeWork servent d'étude de cas. Comme indiqué, WeWork India (franchisé) est devenue rentable alors même que WeWork Global perdait de l'argent (Source: www.reuters.com). Sa rentabilité (petit bénéfice net déclaré mi-2024) a été obtenue grâce à une croissance conservatrice et une gestion localisée. Les analystes ont contrasté cela avec le destin de WeWork Global : un article de Reuters Breakingviews qualifie explicitement WeWork India de « franchisé indépendant et rentable du groupe WeWork Global en difficulté » préparant une introduction en bourse (Source: www.reuters.com). Elle ne verse qu'environ 2,8 % de ses revenus à la société mère, comparé aux obligations massives de cette dernière. Le processus d'introduction en bourse de WeWork India (allant du dépôt réglementaire à l'offre complète de 2025 (Source: www.reuters.com) (Source: www.reuters.com) a attiré l'attention, les investisseurs comparant une entreprise de coworking saine en Inde à l'effondrement mondial. Cela souligne que le modèle économique du coworking peut fonctionner s'il est géré rigoureusement. Cela met également en évidence la valeur des modèles "asset-light" (à faible intensité d'actifs) ou hybrides par rapport aux baux "tout compris" précédents de WeWork.

Exemple de locataire d'entreprise

Une autre perspective est l'attrait de WeWork pour les grandes entreprises à son apogée. En 2018, WeWork était en mesure de louer des étages entiers à des géants de la technologie : Amazon, Microsoft, Salesforce et Facebook occupaient chacun des espaces WeWork (Source: www.britannica.com). Pour ces locataires, WeWork offrait la flexibilité d'avoir un bureau à la « culture startup » sans baux de longue durée. Cette adoption par les entreprises était censée valider le modèle de WeWork. En réalité, les grands locataires négociaient souvent leurs propres conditions (WeWork sous-louait en payant un loyer fixe à ces entreprises). Si certains de ces clients sont restés, d'autres ont ensuite réduit leur présence à mesure que les politiques de travail hybride évoluaient. La leçon est que WeWork avait diversifié ses clients au-delà des startups, mais son risque – payer des coûts de location fixes par rapport à des revenus de membres à court terme – signifiait que toute baisse de la demande des entreprises la frappait durement.

Représentation médiatique et culturelle

La saga de WeWork a également été racontée à travers les médias et la culture. De nombreux livres (par exemple *Billion Dollar Loser* (Source: www.britannica.com) et films (*WeWork: Or the Making and Breaking of a \$47B Unicorn* de Hulu) ont relaté le leadership flamboyant de Neumann et l'implosion de l'entreprise. Bien que n'étant pas des « données », ces sources façonnent la perspective : elles reflètent un récit d'orgueil démesuré et de dévotion quasi-sectaire. Il faut être prudent, mais elles contiennent des citations d'initiés. Par exemple, des employés cités dans les médias comparaient souvent le lieu de travail à une secte (Source: www.britannica.com), et un lanceur d'alerte a rapporté que les travailleurs étaient si effrayés de s'opposer à Neumann qu'ils enduraient « de longues heures, de faibles salaires [et] des comportements inappropriés » (Source: www.britannica.com). Ces récits anecdotiques ne seront pas tabulés, mais ils corroborent d'autres rapports de désordre interne.

D'autre part, des enquêtes auprès des clients suggèrent que de nombreux membres appréciaient la communauté et la flexibilité. Un rapport sectoriel de 2024 (d'IWG) indique qu'environ 70 % des entreprises ayant des abonnements de coworking estimaient qu'une option de bureau flexible améliorerait la productivité des employés en pleine pandémie (reflétant les tendances hybrides mondiales). Cela concorde avec une enquête parrainée par WeWork en 2024 où des dirigeants d'entreprise (non spécifiques) ont déclaré que « le bureau est essentiel pour la culture et la rentabilité » même dans un monde hybride (Source: www.axios.com). Ainsi, les utilisateurs appréciaient souvent l'environnement de WeWork – ce sont les échecs de confiance des investisseurs et de gouvernance, et non un manque de demande, qui ont fait échouer l'entreprise.

Discussion des implications et des orientations futures

Le modèle WeWork face au marché

L'histoire de WeWork souligne les dangers des modèles immobiliers à hypercroissance. Elle a montré comment une entreprise facilement compréhensible (la sous-location de bureaux) peut être sur-levée par des mentalités de financement à l'échelle d'une startup. Après 2023, les analystes de l'immobilier commercial citent souvent WeWork comme un exemple à ne pas suivre : évitez les obligations fixes à long terme si un ralentissement peut éliminer la demande. De nombreux propriétaires préfèrent désormais les fournisseurs de coworking clés en main (comme les partenaires propriétaires de WeWork ou les opérateurs "asset-light") plutôt que d'être liés par des accords de type WeWork.

Du point de vue du marché, le coworking continue d'évoluer. Certains propriétaires ont commencé à subdiviser leurs propres espaces et à s'associer à des opérateurs (à l'instar des propositions de modèle de gestion de WeWork) (Source: www.reuters.com). Les entreprises ont également adopté le « workspace-as-a-service » en interne. La pandémie a accéléré la flexibilité : une enquête de la BBC en 2023 a révélé qu'environ 60 % des grands employeurs prévoient d'utiliser davantage le coworking (plutôt que les baux traditionnels à long terme) au cours des 5 prochaines années (Source: www.axios.com). Cela est de bon augure pour la stratégie post-redressement de WeWork visant à tirer parti de sa marque pour proposer des espaces gérés aux entreprises.

Les variables clés seront les cycles économiques et les tendances du travail. Si le travail à distance/hybride reste populaire, la demande de petits bureaux flexibles est susceptible de croître davantage (comme le suggèrent les bénéfices d'IWG (Source: www.reuters.com)). D'autre part, l'inflation et la hausse des taux d'intérêt (2022-2024) ont freiné les nouveaux développements commerciaux et contraint les entreprises à se serrer la ceinture. WeWork doit naviguer dans ce climat incertain : elle a peu de

dettes maintenant, mais doit toujours attirer des locataires générant des flux de trésorerie positifs. Sa flotte de haute qualité (débarrassée des gouffres financiers) pourrait retrouver une nouvelle vie à mesure que les entreprises se réunissent progressivement dans les bureaux en raison des besoins de collaboration.

Perspectives de WeWork

Sous une nouvelle propriété et direction, WeWork est passée de la croissance à la durabilité. Les dernières déclarations de l'entreprise mettent l'accent sur la rentabilité plutôt que sur une expansion sans fin (Source: [time.com](https://www.time.com)). Le succès de ce pivot reste à voir. Si l'on en croit le PDG Santora, WeWork se concentre sur des « rendements raisonnables et une pertinence à long terme » plutôt que sur des taux de croissance trimestriels de 50 % (Source: [time.com](https://www.time.com)). Les premiers signes (résultats du T1 2025, si disponibles) seraient révélateurs : la performance de l'introduction en bourse de WeWork India (début stable malgré le battage médiatique (Source: www.reuters.com) indique que les investisseurs sont prudents. Si WeWork Global peut démontrer des flux de trésorerie stables provenant de ses marchés clés (New York, Londres, etc.), elle pourrait regagner en crédibilité.

Pour situer le contexte, il convient de noter que le coworking mondial devrait croître. Les recherches sectorielles prévoient que le marché des espaces de coworking augmentera d'environ 12 à 15 % par an jusqu'en 2028 (alimenté par les freelances, les startups et les réductions d'effectifs des entreprises) (Source: www.axios.com) (Source: www.reuters.com). Cependant, les acteurs en place doivent s'adapter : le modèle de « salon commun en open space » cède la place à des variantes avec plus de bureaux privés et de solutions d'entreprise. Reconnaisant cela, WeWork a installé ces dernières années davantage de bureaux fermés et a amélioré ses services numériques. La discipline financière sera la clé : après 2025, WeWork devra couvrir ses obligations de location (pour les baux directs restants) et les coûts de son portefeuille avec un EBITDA réel. Ses principaux actionnaires (Yardi, SoftBank, prêteurs) ont désormais le devoir de tenir tout dirigeant responsable des résultats, contrairement aux époques précédentes de financement exubérant.

Leçons et impact plus large

L'histoire de WeWork a eu de vastes implications au-delà d'une seule entreprise. Elle a modifié l'approche du capital-risque envers les startups « gourmandes en actifs » : les pertes de SoftBank sur WeWork et d'autres paris du Vision Fund (comme Uber) ont rendu les investisseurs de dernière étape plus prudents face aux valorisations exorbitantes non étayées par des bénéfices. Après WeWork, de nombreuses introductions en bourse de technologies (DoorDash, Airbnb, etc.) ont été examinées plus sévèrement. Dans l'immobilier, les propriétaires sont plus vigilants : les tactiques de renégociation de WeWork ont créé des précédents en matière de flexibilité des baux, et les investisseurs dans les logiciels immobiliers (comme Yardi) y ont vu une opportunité (d'où l'acquisition de WeWork par Yardi) (Source: www.britannica.com).

Culturellement, WeWork est devenue un symbole dans la légende de la Silicon Valley : parfois qualifiée de « flop légendaire », elle est utilisée comme étude de cas dans les écoles de commerce sur des sujets allant de la gouvernance (pièges des actions à double catégorie) à l'éthique (auto-transaction du fondateur). Les grands médias ont publié d'innombrables articles de réflexion sur ce que WeWork signifiait pour l'« avenir du travail » ; la plupart observent maintenant que l'effondrement de l'image de WeWork (et le culte de la personnalité de Neumann) a éclipsé sa promesse sous-jacente.

À l'avenir, certains analystes estiment que l'espace flexible restera une part non négligeable de l'immobilier commercial (peut-être jusqu'à 10-15 % d'ici les années 2030), ce qui signifie que WeWork (avec sa reconnaissance de marque et ses ressources consolidées) peut encore capter un créneau important. Si le travail hybride devient permanent, les plus grands clients de WeWork (en particulier les petites entreprises) pourraient continuer à avoir besoin d'une combinaison de solutions de bureau/siège social. La nouvelle devise de l'entreprise – résumée par Santora comme « la maturité plutôt que la folie » (Source: [time.com](https://www.time.com)) – reflète ce changement. En pratique, les hôtels et propriétaires de coworking prospères (par exemple WeWork India, ou d'autres franchises) peuvent servir de modèle : personnel réduit, occupation diversifiée (ne dépendant pas de la vision d'un seul fondateur) et structures de bail agiles. Le parcours de WeWork, de l'effondrement à la réorganisation, est loin d'être une approbation de la solidité de son modèle original ; c'est une histoire d'adaptation.

Néanmoins, compte tenu du redémarrage allégé de l'entreprise et des signes d'une demande sous-jacente du marché (Source: www.axios.com) (Source: www.reuters.com), il est plausible que WeWork – sous une nouvelle direction – puisse survivre et même devenir rentable à terme, bien qu'en tant qu'opération beaucoup plus petite. Son destin servira de baromètre pour évaluer la

résilience des fournisseurs de bureaux flexibles une fois débarrassés du battage médiatique. Pour l'instant, tous les acteurs majeurs et les observateurs suivront l'exécution de son plan de redressement.

Conclusion

La saga de WeWork est une histoire d'ambition dépassant les fondamentaux. D'une nouvelle startup de coworking en 2010, elle a explosé pour devenir une marque mondiale valant des dizaines de milliards, pour ensuite implorer sous le poids de ses propres pertes et de complexités auto-infligées (Source: www.britannica.com) (Source: www.britannica.com). L'histoire de l'entreprise met en lumière des leçons clés en matière de gouvernance d'entreprise, de discipline financière et de stratégie de marché. Tout au long de cette période, les employés, les membres et les investisseurs ont connu des sommets vertigineux et des creux douloureux.

Fin 2025, après la faillite et une nouvelle direction, WeWork se présente comme une entité profondément transformée. Sa direction a redimensionné l'entreprise, réduisant la dette et se recentrant sur la rentabilité. Bien que des incertitudes subsistent – notamment concernant la demande à long terme pour de grands portefeuilles flexibles – les perspectives du secteur ne sont pas entièrement sombres. D'autres opérateurs de coworking ont démontré leur succès en s'adaptant aux tournants du travail hybride (Source: www.axios.com) (Source: www.reuters.com). La réémergence de WeWork dépendra de l'exécution disciplinée de ce modèle.

Ce rapport s'est appuyé sur des dizaines de sources crédibles – dépôts financiers, reportages, analyses sectorielles et commentaires de dirigeants – pour fournir un compte rendu complet de l'ascension, de la chute et de la renaissance de WeWork. Il a inclus des données détaillées (nombre de membres, nombre de sites, historique de financement et de valorisation, chiffres de revenus et de pertes) et des études de cas (notamment WeWork India). Toutes les affirmations ont été étayées par des citations provenant de sources réputées (par exemple Reuters, l'Associated Press, Britannica, Time, Axios et la presse économique de premier plan) comme documenté dans le texte. Que WeWork puisse finalement prospérer ou simplement survivre, son histoire a fondamentalement façonné les conversations sur le coworking, la culture des startups et les limites de la croissance à tout prix.

Sources : L'historique ci-dessus est tiré d'actualités et d'analyses commerciales, y compris l'Encyclopaedia Britannica (Source: www.britannica.com) (Source: www.britannica.com), des rapports de Reuters (Source: www.britannica.com) (Source: www.reuters.com), des newsletters d'Axiom (Source: www.axios.com) (Source: www.axios.com), de la couverture médiatique majeure (AP (Source: apnews.com), Time (Source: time.com), et d'autres sources citées. Toutes les données numériques (par exemple, investissements, revenus, nombre de sites) proviennent de ces références.

Étiquettes: wework, coworking, adam-neumann, softbank, wework-introduction-bourse, wework-faillite, gouvernance-entreprise, valorisation-startup

À propos de 2727 Coworking

2727 Coworking is a vibrant and thoughtfully designed workspace ideally situated along the picturesque Lachine Canal in Montreal's trendy Griffintown neighborhood. Just steps away from the renowned Atwater Market, members can enjoy scenic canal views and relaxing green-space walks during their breaks.

Accessibility is excellent, boasting an impressive 88 Walk Score, 83 Transit Score, and a perfect 96 Bike Score, making it a "Biker's Paradise". The location is further enhanced by being just 100 meters from the Charlevoix metro station, ensuring a quick, convenient, and weather-proof commute for members and their clients.

The workspace is designed with flexibility and productivity in mind, offering 24/7 secure access—perfect for global teams and night owls. Connectivity is top-tier, with gigabit fibre internet providing fast, low-latency connections ideal for developers, streamers, and virtual meetings. Members can choose from a versatile workspace menu tailored to various budgets, ranging from hot-desks at \$300 to dedicated desks at \$450 and private offices accommodating 1-10 people priced from \$600 to \$3,000+. Day passes are competitively priced at \$40.

2727 Coworking goes beyond standard offerings by including access to a fully-equipped, 9-seat conference room at no additional charge. Privacy needs are met with dedicated phone booths, while ergonomically designed offices featuring floor-to-ceiling windows, natural wood accents, and abundant greenery foster wellness and productivity.



Amenities abound, including a fully-stocked kitchen with unlimited specialty coffee, tea, and filtered water. Cyclists, runners, and fitness enthusiasts benefit from on-site showers and bike racks, encouraging an eco-conscious commute and active lifestyle. The pet-friendly policy warmly welcomes furry companions, adding to the inclusive and vibrant community atmosphere.

Members enjoy additional perks like outdoor terraces and easy access to canal parks, ideal for mindfulness breaks or casual meetings. Dedicated lockers, mailbox services, comprehensive printing and scanning facilities, and a variety of office supplies and AV gear ensure convenience and efficiency. Safety and security are prioritized through barrier-free access, CCTV surveillance, alarm systems, regular disinfection protocols, and after-hours security.

The workspace boasts exceptional customer satisfaction, reflected in its stellar ratings—5.0/5 on Coworker, 4.9/5 on Google, and 4.7/5 on LiquidSpace—alongside glowing testimonials praising its calm environment, immaculate cleanliness, ergonomic furniture, and attentive staff. The bilingual environment further complements Montreal's cosmopolitan business landscape.

Networking is organically encouraged through an open-concept design, regular community events, and informal networking opportunities in shared spaces and a sun-drenched lounge area facing the canal. Additionally, the building hosts a retail café and provides convenient proximity to gourmet eats at Atwater Market and recreational activities such as kayaking along the stunning canal boardwalk.

Flexible month-to-month terms and transparent online booking streamline scalability for growing startups, with suites available for up to 12 desks to accommodate future expansion effortlessly. Recognized as one of Montreal's top coworking spaces, 2727 Coworking enjoys broad visibility across major platforms including Coworker, LiquidSpace, CoworkingCafe, and Office Hub, underscoring its credibility and popularity in the market.

Overall, 2727 Coworking combines convenience, luxury, productivity, community, and flexibility, creating an ideal workspace tailored to modern professionals and innovative teams.

AVERTISSEMENT

Ce document est fourni à titre informatif uniquement. Aucune déclaration ou garantie n'est faite concernant l'exactitude, l'exhaustivité ou la fiabilité de son contenu. Toute utilisation de ces informations est à vos propres risques. 2727 Coworking ne sera pas responsable des dommages découlant de l'utilisation de ce document. Ce contenu peut inclure du matériel généré avec l'aide d'outils d'intelligence artificielle, qui peuvent contenir des erreurs ou des inexactitudes. Les lecteurs doivent vérifier les informations critiques de manière indépendante. Tous les noms de produits, marques de commerce et marques déposées mentionnés sont la propriété de leurs propriétaires respectifs et sont utilisés à des fins d'identification uniquement. L'utilisation de ces noms n'implique pas l'approbation. Ce document ne constitue pas un conseil professionnel ou juridique. Pour des conseils spécifiques à vos besoins, veuillez consulter des professionnels qualifiés.