



HAL
open science

**Comment appréhender les nouvelles formes
d'organisation du travail au service de l'innovation
collaborative dans le cadre des territoires inscrits dans
une démarche de stratégie intelligente? - Cas des tiers -
lieux collaboratifs**

Cornelia Elena Sandulache

► **To cite this version:**

Cornelia Elena Sandulache. Comment appréhender les nouvelles formes d'organisation du travail au service de l'innovation collaborative dans le cadre des territoires inscrits dans une démarche de stratégie intelligente? - Cas des tiers - lieux collaboratifs. Gestion et management. Université de la Réunion, 2019. Français. NNT : 2019LARE0006 . tel-02172252

HAL Id: tel-02172252

<https://theses.hal.science/tel-02172252v1>

Submitted on 3 Jul 2019

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

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

**UNIVERSITÉ DE LA RÉUNION,
CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE LA RÉUNION**

**Institut d'Administration des Entreprises,
Centre d'Economie et de Management de l'Océan Indien (CEMOI)**

Comment appréhender les nouvelles formes d'organisation du travail au service de l'innovation collaborative dans le cadre des territoires inscrits dans une démarche de stratégie intelligente ?

- Cas des tiers - lieux collaboratifs

THESE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

Présentée et soutenue publiquement le 25 février 2019

Par Cornelia Elena SANDULACHE

JURY :

Rapporteurs

Professeur Céline DESMARAIS, Professeur à MAS Human Systems Engineering

Professeur David CARASSUS, Professeur à l'IAE Pau - Bayonne

Suffragants

Professeur Patrick VALEAU, IAE de La Réunion

Docteur Philippe Holstein, NEXA

Directeur de Thèse, Professeur Philippe JEAN - PIERRE, IAE de La Réunion

*« L'UNIVERSITE DE LA REUNION N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX
OPINION ÉMISES DANS CETTE THESE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME
PROPRES A LEUR AUTEUR. »*

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier Monsieur Philippe JEAN - PIERRE, Professeur des Universités à l'Université de La Réunion, qui m'a encadrée tout au long de cette thèse et qui m'a fait partager ses connaissances et ses intuitions.

J'adresse tous mes remerciements aux Professeurs David CARASSUS et Céline DESMARAIS de l'honneur qu'ils m'ont fait en acceptant d'être rapporteurs de cette thèse.

Je remercie également la Chambre de Commerce et d'Industrie de La Réunion, partenaire de cette convention CIFRE, et plus particulièrement Monsieur Pierre CHATELET, Monsieur Alain CERVEAUX et Madame Fabienne AUBER, pour tout le soutien apporté pendant ces longues années. Les déplacements professionnels en France métropolitaine et aux Etats - Unis, soutenus et organisés par l'entreprise, ont été indispensables à l'atteinte des objectifs de recherche.

Je suis reconnaissante envers tous les participants à l'enquête de terrain de la thèse, donc, je tiens à remercier les espaces de coworking impliqués dans cette étude sans lesquels mes connaissances n'auraient pas pu évoluer.

Enfin, je remercie mon mari, Brice, ainsi que toute ma famille, pour leur gentillesse, leur patience et leurs bons conseils. Leur aide m'a été précieuse.

RÉSUMÉ

Alors que la littérature scientifique décrète que l'innovation collaborative n'est pas une nouveauté, les définitions sont souvent contradictoires et sa mise en œuvre reste énigmatique. Par conséquent, cette thèse en sciences de gestion a souhaité apporter des clarifications et des premiers éléments de réponse à travers la problématique centrale suivante : *‘Comment appréhender les nouvelles formes d'organisation du travail au service de l'innovation collaborative dans le cadre des territoires inscrits dans une démarche de stratégie intelligente ? Le cas des espaces de coworking’*. Plusieurs objectifs en ont découlé :

1. Analyser la dimension collaborative de l'organisation du travail afin de déceler son potentiel novateur ;
2. Identifier les processus de gestion qui favorisent l'innovation collaborative en utilisant le cas des espaces de coworking ;
3. Conjuguer ces processus au niveau d'un territoire afin de pouvoir proposer un modèle de gestion intégratif capable de démultiplier le potentiel d'innovation collaborative.

La thèse s'est, donc, articulée autour de trois niveaux d'analyse: conceptuel, conjoncturel et territorial.

La recherche empirique s'est concentrée sur plusieurs études de cas : 11 espaces de coworking en France et 6 espaces de coworking aux Etats - Unis. La triangulation des données à partir des entretiens semi - directifs, de l'analyse documentaire et de l'observation empirique a contribué à une meilleure qualité des résultats obtenus.

L'analyse conceptuelle nous a permis de clarifier la notion de « nouveauté » associée aux nouvelles formes d'organisation de travail, ainsi que leur potentiel novateur, afin de pouvoir esquisser la grille d'analyse de l'innovation collaborative, le schéma conceptuel de la thèse. Le niveau conjoncturel de l'analyse propose, donc, un schéma conceptuel enrichi intégrant les éléments du terrain.

Enfin, l'analyse territoriale a donné lieu à un modèle intégratif de gestion territoriale de l'innovation collaborative.

Ces résultats visent, d'un côté, la prise de conscience de nouveaux enjeux associés au concept de travail collaboratif et son potentiel, notamment l'innovation collaborative ; et de l'autre, la prise de conscience de l'importance de l'espace et des trois types de communication - communication pour coordination, communication pour information, communication pour inspiration - dans la gestion de l'innovation collaborative afin d'envisager de nouvelles politiques (publiques) de gestion de l'innovation collaborative (territoriale).

MOTS - CLÉS :

- Nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) ; Collaboration ; Coworking/ Travail collaboratif ; Communication pour information ; Communication pour inspiration ; Communication pour coordination ; Innovation ; Innovation collaborative ; Intelligence territoriale ; Territoire créatif

ABSTRACT

While the scientific literature concludes that collaborative innovation is not a new concept, definitions are often contradictory and its implementation remains enigmatic. Therefore, this thesis in management aimed to address the issue by stating its main question as follows: *'How do we capitalize on the new forms of work organization targeting collaborative innovation in regions supporting smart specialization strategies? The case of coworking spaces'*. As a consequence, the following research objectives have been formulated:

1. To analyze the collaborative dimension of the organization of work in order to detect its innovative potential ;
2. To identify management processes that foster collaborative innovation using the case of coworking spaces ;
3. To conjugate these processes at the level of a territory in order to propose an integrative management model capable of enhancing the potential of collaborative innovation.

The thesis was articulated around three levels of analysis: conceptual, conjunctural and territorial.

Empirical research has focused on several case studies: 11 coworking spaces in France and 6 coworking spaces in the United States. The triangulation of the data from semi - structured interviews, documentary analysis and empirical observation helped produce quality results.

The conceptual analysis permitted to clarify the notion of *'novelty'* associated with the new forms of work organization, as well as their innovative potential; thus, this level of analysis aimed to outline the collaborative innovation analysis grid, the conceptual schema of the thesis. The conjunctural level of the analysis proposed an enriched conceptual diagram by integrating the elements of the fieldwork.

Finally, the territorial analysis provided an integrative model of the territorial management of collaborative innovation.

On the one hand, these results are meant to raise awareness of the new implications of collaborative work and its potential, particularly collaborative innovation; on the other hand, they emphasize the importance of space and the importance of the three types of communication - communication for coordination, communication for information, and communication for inspiration - in the management of collaborative innovation. Thus, they underline multiple opportunities to define new (public) policies for the management of (territorial) collaborative innovation.

KEYWORDS :

- New forms of work organization ; Collaboration ; Coworking / Collaborative work ; Communication for information ; Communication for inspiration ; Communication for coordination ; Innovation ; Collaborative innovation ; Territorial intelligence ; Creative territory

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	8
I) CONTEXTE DE LA RECHERCHE : RAPPORT CHANGEANT AU TRAVAIL, RECHERCHE D'ÉQUITÉ ET DE COLLABORATION.....	8
II) ARCHITECTURE GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE.....	18
PARTIE 1 LES TIERS - LIEUX COLLABORATIFS AU CŒUR DE LA DYNAMIQUE DES CAPACITÉS INNOVANTES DE L'ENTREPRISE ET DU TERRITOIRE.....	26
CHAPITRE 1 ENJEUX SOCIO - ÉCONOMIQUES DES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL	28
1.1 CAPITALISME ET RAPPORT CHANGEANT AU TRAVAIL PRODUCTIF.....	31
1.2 ÉVOLUTION CONCEPTUELLE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL.....	38
1.3 DÉFINITION DES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL (NFOT)	42
CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR.....	51
2.1 INTELLIGENCE TERRITORIALE : DÉFINITION ET RÔLE.....	53
2.2 AGENCEMENTS ORGANISATIONNELS DÉCOULANT DES NFOT.....	58
CHAPITRE 3 INNOVATION COLLABORATIVE: UNE PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE DE L'INNOVATION.....	94
3.1 LE CONCEPT D'INNOVATION.....	96
3.2 LE CONCEPT DE COLLABORATION	104
3.3 MÉCANISMES DE CRÉATION DE L'INNOVATION DANS UNE DÉMARCHE INTERACTIONNISTE.....	117
CONCLUSION PARTIE 1: SCHÉMA CONCEPTUEL DE LA THÈSE.....	129

PARTIE 2 INNOVATION COLLABORATIVE: PROPOSITIONS DE MISE EN ŒUVRE.....140

CHAPITRE 4 DÉCLINAISONS TERRITORIALES DE L'INNOVATION COLLABORATIVE: ÉTUDE QUALITATIVE DES ESPACES DE COWORKING141

4.1	POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE : INTERPRÉTATIVISME.....	141
4.2	DÉMARCHE DE RECHERCHE : UNE STRATÉGIE HYBRIDE.....	143
4.3	MÉTHODE DE RECHERCHE ET ÉCHANTILLONNAGE.....	146
4.4	MÉTHODES DE RECUEIL DE DONNÉES	151
4.5	MÉTHODE D'ANALYSE DE DONNÉES.....	155
4.6	ÉTUDES DE CAS : ESPACES DE COWORKING (FRANCE ET ETATS-UNIS)	160
4.7	ÉTUDE DE CAS : ESPACE DE COWORKING LE TRANSFO (LA RÉUNION).....	172

CHAPITRE 5 DISCUSSION, APPORTS THÉORIQUES ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES180

5.1	DISCUSSION ET ANALYSE DES ESPACES DE COWORKING.....	180
5.2	APPORTS THÉORIQUES.....	188
5.3	IMPLICATIONS DU MODÈLE TERRITORIAL INTÉGRATIF DE GESTION DE L'INNOVATION COLLABORATIVE.....	203

CONCLUSION GÉNÉRALE.....209

A.	LES APPORTS DE LA RECHERCHE.....	209
B.	LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE.....	216

INTRODUCTION

1.1 CONTEXTE DE LA RECHERCHE : RAPPORT CHANGEANT AU TRAVAIL, RECHERCHE D'EQUITE ET DE COLLABORATION

Face à un environnement en pleine mutation dérivé d'une société en crise, en train de remettre en question ses enjeux économiques, sociétaux et environnementaux d'envergure, chaque acteur local est forcé de reconsidérer ses démarches et ses approches habituelles. De nouvelles questions se posent :

- Comment s'adapter et comment répondre à l'imprévisibilité de l'environnement ?
- Comment développer une stratégie soutenable face à une concurrence accrue ?

Il devient clair que ce nouveau contexte réclame de nouvelles règles et que la continuation de la rationalisation du travail ne correspond plus aux demandes en croissance exponentielle. L'innovation trouve une place d'une importance capitale au sein de ces problématiques en essayant de proposer des solutions radicales et adaptées au manque de conventionalité du contexte.

En promouvant les changements de paradigme et la valorisation de l'intelligence humaine individuelle et collective, l'innovation collaborative est considérée apte à mobiliser les ressources nécessaires pour le succès de l'entreprise et, en prime, pour le succès de la totalité de l'écosystème sur un territoire donné.

En concordance avec ces constations, le programme de transformation économique impulsé par l'Union Européenne, conditionnant l'obtention de fonds européens (PO 2014 - 2020), vise le développement d'une économie plus compétitive, plus soutenable et plus inclusive, à travers la différenciation des territoires grâce à l'innovation et l'avantage compétitif (unique), c'est - à - dire grâce à la définition d'une spécialisation intelligente des territoires (S3).

A cette fin, le territoire réunionnais propose une stratégie de spécialisation intelligente qui renforce davantage l'importance de cette mission et de ses objectifs (INNOVONS LA REUNION¹ 2016) :

'Rompre avec les discours fatalistes pour exploiter ensemble nos atouts et les opportunités ouvertes par de grandes évolutions mondiales et faire de La Réunion, la plateforme européenne d'innovation dans l'océan Indien. L'innovation constitue moins une fin qu'un moyen : l'objectif de la S3 est de répondre aux enjeux actuels et futurs de notre territoire, en développant des produits et des solutions exportables, génératrices d'activités, d'emplois et de lien social'

Pendant un an et demi, plus de 200 intervenants se sont, donc, concertés afin de co-définir les trois priorités suivantes pour La Réunion :

1. La bioéconomie tropicale - concernée par les innovations qui se focalisent sur la biodiversité locale afin de renforcer la prospérité du territoire tout en préservant le patrimoine naturel ;
2. L'éco - tourisme expérientiel - concerné par les innovations qui permettent de se positionner sur des niches telles que l'éco - tourisme, l'e - tourisme et les voyages d'expériences et d'émotions ;
3. L'agilité territoriale - concernée par les innovations qui répondent aux défis énergétiques, sanitaires et sociaux en misant sur l'économie numérique et sur l'économie collaborative

Si l'innovation collaborative contient cette promesse de réussite économique et sociale, la prise de conscience du potentiel novateur du travail collaboratif est particulièrement récente, grâce à l'essor de l'économie de la connaissance et de la créativité. Afin de pouvoir analyser l'étendue de ce potentiel novateur, il est nécessaire de comprendre les mécanismes internes évolutifs des concepts tels que le « travail » et le « collaboratif » et leur réelle mise en place au sein de cette nouvelle économie.

En effet, la démocratisation progressive de ce siècle de l'accès aux savoirs, aux technologies et aux marchés a engendré plusieurs conséquences, dont un nombre assez conséquent en sciences humaines et sociales.

En psychosociologie, l'émancipation de l'individu par rapport aux normes et contraintes sociales définies antérieurement, qu'elles soient professionnelles ou privées, facilite l'augmentation de son indépendance et l'affirmation de son individualité, le développement et l'engagement dans des activités à forte intensité des connaissances et la complexification accrue d'un ensemble de ses choix.

Alors que l'émancipation est fondamentale dans un système démocratique authentique, un certain nombre d'auteurs indiquent un déséquilibre, un repli sur soi et une décomposition progressive de la société, engendrés par une nouvelle forme d'individualisme généralisé dans l'éducation, le travail, la culture et la religion. En citant le philosophe et sociologue Jean - Pierre Le Goff, Salamé - Hardy (2016) justifie le développement d'un malaise démocratique à travers ce nouvel individualisme.

En économie, la diminution des coûts de transaction grâce aux nouvelles technologies de l'information, quels soient des coûts de recherche et d'information, des coûts de négociation et de décision ou des coûts de surveillance et d'exécution, remet fortement en question la nécessité de l'existence de l'entreprise-même selon la théorie des coûts de transaction proposée en 1937 par Coase dans l'article « *The Nature of the Firm* ». Les coûts de coordination interne deviennent difficilement inférieurs aux nouveaux coûts de transaction. Un mode de coordination alternatif à la firme, comme le marché, devient préférable.

Segrestin et Hatchuel (2013) attirent, néanmoins, l'attention sur l'irréductibilité de l'entreprise à la société commerciale, en définissant l'entreprise en tant que '*vecteur de création collective des richesses*', malgré son manque de fondement légal. Cette distinction est critique, car selon Segrestin et Hatchuel (2013) l'évolution historique de l'entreprise est intimement liée à sa mission de création :

‘Il faut se souvenir qu’elle n’est apparue qu’à la fin du XIX^e siècle, soit très tardivement par rapport à l’histoire du capitalisme. Elle n’est née que lorsque le développement des sciences et des techniques a nécessité d’organiser des relations d’autorité et de travail autrement que par le marché’

Les auteurs justifient cette nécessité de réorganisation à travers les besoins en connaissances profondes et variées des projets innovants dépassant la sphère des compétences et potentialités individuelles. Les apprentissages collectifs, les nouveaux métiers, ainsi que les nouvelles organisations sont des pistes pour pallier ces manques.

En droit et sciences de gestion, ces deux conséquences susmentionnées se traduisent, entre autres, par l’émergence accélérée des projets de création ou gestion collective/ impact collectif qui incluent, par exemple, l’entreprise traditionnelle redéfinie en tant que société à objet social étendu ou les communautés autogouvernées gérant des biens communs naturels, matériels ou immatériels/ informationnels.

Ostrom, lauréate du prix Nobel d’économie en 2009, réfute la thèse de la *Tragédie des biens communs* proposée par Hardin en 1968, selon laquelle les biens communs finissent par être surexploités en raison du conflit permanent entre l’intérêt individuel de maximisation des bénéfices et l’intérêt collectif d’optimisation des résultats individuels pour l’atteinte de l’équilibre collectif (Ostrom 2002). Elle propose une série de principes fiables et viables de gestion des biens communs qui permettent, simultanément, la préservation à long terme des ressources collectives et l’atteinte de la satisfaction individuelle.

La société à objet social étendu, quant à elle, souhaite dépasser les seules exigences de maximisation du profit des actionnaires en faisant inscrire dans ses statuts d’autres objectifs, qu’ils soient sociaux ou environnementaux, mais qui prennent en compte, donc, la vision et les intérêts de toutes les parties prenantes. Ces objectifs multiples peuvent conditionner à terme l’innovation et la compétitivité des entreprises.

Segrestin, Levillain, Hatchuel et Vernac (2014) mettent en évidence l'importance de ce nouveau statut juridique dans la démocratisation progressive des processus de gestion dans l'entreprise, car le principe d'objet social vise l'inclusion des parties prenantes et, donc, le découplage entre la participation au capital et la définition des stratégies de gestion.

Ces conséquences globales traduisent un changement de perception du rapport à l'activité et sa nature, que ce soit à l'intérieur de l'entreprise ou à l'extérieur de l'entreprise. Dans cette démarche de création d'une réorientation vers une nouvelle société, nous distinguons deux points saillants : les nouvelles dissensions engendrées par les attentes divergentes du capitalisme et de la démocratie économique et les tensions entre l'individualisme actuel et les nouveaux collectifs.

Dans *De la fin du travail à l'économie plurielle : quelques fausses pistes*, Harribey (2000) s'interroge sur le manque de cohérence des analyses sur la « *crise du travail* » et sur la « *fin du travail* ». Il reproche aux analystes l'ambiguïté des définitions concernant le travail, l'activité productive ou le salariat et leur interchangeabilité incohérente. Le travail est souvent associé soit à toute activité humaine nécessitant un effort ou produisant un résultat, une création, donc toute activité productive ou non productive, monétaire ou non monétaire ; soit à un sous - ensemble capitaliste qui vise l'emploi total (indépendant ou salarié) ; soit encore plus restreint, au salariat.

Alors que l'effort investi semble diminuer à force de l'augmentation de la productivité du travail, Harribey (2000 p. 7) attire l'attention sur le sophisme utilisé dans l'analyse de l'origine de la création de valeur :

'Penser que la création de la valeur échapperait à ce circuit et aurait une source aussi invisible que miraculeuse, située quelque part dans l'informationnel en tant que tel, indépendamment du travail des « informateurs » et de celui des producteurs de leurs outils, ou bien dans le virtuel boursier, ne pourrait que nous conduire à nous échouer sur la vacuité de la thèse du capital source de la valeur et de la richesse'

Cette distinction est importante, car la crise du travail ne peut être qu'intimement liée aux rapports sociaux entre le capital et le travail et, plus globalement, à la crise de la société (Harribey 2000). Castoriadis, philosophe et économiste grec, décrivait, il y a déjà un demi-siècle, une crise du moins paradoxale d'une société presque omnisciente à l'égard de son environnement physique, mais désarmée face au fonctionnement de son système social (Collectif Lieux Communs 2009 p. 2) :

'De même, nous pouvons extraire des quantités énormes d'énergie à partir de petites morceaux de matière, mais si, dans une usine ou une autre organisation, les patrons essaient d'extraire des ouvriers un seul mouvement additionnel, il y a une résistance extraordinaire, et il se peut qu'à la fin ils n'y arrivent pas'

Au début de ce siècle, Sobel (2003) dénonce, également, la crise de la « *société du travail* », car si l'effort investi dans tout type d'activité représente le moyen strictement nécessaire à l'atteinte des objectifs fixés, la crise de la société moderne semble reposer sur la définition juste et cohérente de ces mêmes objectifs pour la totalité des participants.

Alors que la stratégie défensive des salariés pour le maintien ou l'amélioration de leur condition salariale au détriment de la valorisation du capital du patronat semble cohérente, Sobel (2003) défend une stratégie plus offensive qui puisse étendre les mécanismes collectifs de solidarité salariale afin de garantir l'emploi salarié pour tous. Au premier abord insuffisamment construite ou approfondie, cette stratégie permet à tous l'acquisition d'un statut social qui, pour un grand nombre, avait engendré une réelle émancipation par le passé.

Afin de pousser la réflexion plus loin, Krätke (2009) s'attarde sur la question essentielle des choix des intérêts économiques prioritaires dès que la domination du capital, en tant que critère inhérent à la décision économique, sera révoquée : comment garantir l'équité des choix économiques sur l'ensemble des acteurs, puisque tous leurs intérêts économiques sont d'importance égale, mais pas équivalents ?

La démocratie économique saurait, effectivement, apporter des réponses à ces problématiques, car elle prendrait en compte la vision plus diversifiée et plus renforcée d'un peuple engagé, en tout cas plus englobante que celle d'un groupe ou de plusieurs groupes privilégiés. Notons, d'ailleurs, la montée en puissance de la prise de conscience de l'importance de la définition d'objectifs qualitatifs de développement économique, comme ceux que Krätke (2009 p. 89) envisage comme fondement d'une démocratie économique plus juste et plus authentique :

'Pour une forme valable de démocratie économique, il faut davantage que la volonté et le pouvoir politique de stimuler le « développement économique ». Au contraire : une démocratie économique vivante serait compatible avec une croissance économique faible ou très faible et se construirait sur la base d'objectifs qualitatifs commun de « développement »'

Plusieurs thématiques sont concernées, donc, par l'opposition entre le capitalisme et la démocratie économique :

- La domination de la logique marchande qui repose, essentiellement, sur le clivage entre la valeur d'usage et la valeur d'échange, deux valeurs qui reflètent un rapport entièrement différent à la productivité du travail et qui façonnent, d'une manière, notre conception du travail productif ; et la remise en question de cette domination permanente
- La nouvelle répartition sociale des gains de productivité, qu'elle soit réalisée au travers des réductions supplémentaires du temps de travail ou au travers des rétributions à différentes échelles
- L'éthique de la marchandisation et sa remise en question - comment tracer la fine ligne de démarcation entre la valeur non marchande (bien publics) et la valeur marchande (simple et capitaliste) ? Harribey (2000) affirme que le dépassement du salariat ne pourrait se produire qu'en cherchant à étendre la sphère non monétaire de notre société. Que ce soit la nature (monétaire/ non monétaire) de

l'activité qui déterminera le dépassement du salariat ou bien le modèle de l'emploi pour tous, indépendamment de la nature de l'activité, promu par Sobel (2003), le lien travail - production - revenu nécessiterait d'être revu

- Le manque de décisions collectives sur les investissements, qu'elles visent les décisions d'investissement de l'entreprise ou de la société, en termes d'innovations, des restructurations, de développement ou d'appropriation des nouvelles technologies etc. Krätke (2009 p. 89) nous précise l'importance capitale de la démocratisation de ces décisions dans le cadre d'une société juste, saine et durable :

'En ajoutant une dimension forte de décisions collectives [...], où la fonction du marché d'allocation des moyens et même la fonction « entrepreneuriale » seraient socialisées - tout comme, en même temps, le développement des innovations et des « nouvelles combinaisons » - nous approcherions fortement d'un ordre économique démocratique complet [...] dans lequel la société est responsable de son économie au lieu d'être dominée par elle, comme c'est le cas dans le capitalisme'

Cet ordre démocratique complet manquant reflète la crise démocratique actuelle ; menacées par l'individualisme myope qui met en opposition la maximisation individuelle de l'utilité et l'intérêt collectif, les formes actuelles de démocratie (directe, indirecte ou mixte) commencent progressivement à puiser leur force dans de nouveaux collectifs créateurs (Godinot 2012).

Ces collectifs de citoyens, facilités par l'émergence et la démocratisation de l'accès aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, ont, à présent, l'avantage d'exister et de se développer dans des espaces informationnels ouverts que Noubel (2004) qualifie comme espaces holoptiques.

Les espaces holoptiques sont des espaces qui favorisent les échanges approfondis à travers l'information utilisée, fondamentalement transparente et symétrique. Noubel

(2004) considère que ces espaces d'échange représentent la condition sine qua non d'une conscience collective supérieure nécessaire au développement d'une nouvelle forme d'intelligence collective globale. Définie comme '*capacité d'un groupe de personnes à collaborer pour formuler son propre avenir et y parvenir en situation complexe*' (Noubel 2004 p. 21), cette intelligence collective devra être considérée comme une discipline à part entière, une nouvelle science, qui vise l'analyse et l'optimisation des techniques et des méthodologies d'échange (Noubel 2004).

La maîtrise de l'asymétrie de l'information, quoique disputée comme nouvelle source de pouvoir par Lela Luzolo et Ravenel (2008), est essentielle dans le dépassement de l'intelligence collective pyramidale de nos institutions actuelles. Dès lors, l'image globale de la situation est conçue plus facilement à l'aide de tous les participants.

La nouvelle conscience collective à l'origine de l'intelligence collective globale permet la remise en cause du fonctionnement actuel de la société et, simultanément, la prise en compte des enjeux réels des problématiques sociétales ou environnementales qui, impactant le collectif, se répercutent sur l'individu. Amenés à proposer des alternatives ou des solutions originales aux dysfonctionnements perçus, ces collectifs stimulent leur créativité en continu et font, donc, accroître leur intelligence collective. Plus ils sont nombreux, plus il y aura une conjugaison d'une pluralité d'objectifs et l'impact sera d'envergure.

Si à présent nous nous interrogeons toujours sur les mécanismes qui pourraient faire équivaloir croissance économique et progrès économique ou progrès tout court malgré le nombre d'innovations conçues, ces nouveaux collectifs pourraient, à travers une nouvelle logique d'intelligence collective maîtrisée (Noubel 2004 p. 2), répondre aux questions plus fondamentales et plus problématiques de notre humanité :

'Les grands enjeux de l'humanité ne sont pas la faim, la pauvreté, le développement durable, la paix, la santé, l'éducation, l'économie, les ressources naturelles...mais notre capacité à élaborer de nouvelles organisations capables de les résoudre. Notre enjeu principal est l'intelligence collective.'

Cette brève analyse soulève, néanmoins, un certain nombre d'interrogations quant aux particularités de la conception et de la mise en place de cette nouvelle intelligence collective :

- Comment se positionnent les concepts de travail et de collaboration dans ce contexte d'innovation évolutif ? Quels rôles jouent l'entreprise ou les nouveaux collectifs dans l'évolution du cadre de référence de l'innovation collaborative ?
- Plus particulièrement, comment s'articulent ce nouvel engagement collaboratif et son potentiel d'innovation à l'intérieur de l'entreprise et à l'extérieur de l'entreprise ?
- Comment conjuguer ces différences pour arriver à un modèle territorial cohérent et transformatif ?

Ces interrogations d'ordre structurel nous ont conduits à formuler la problématique de recherche suivante : *Comment appréhender les nouvelles formes d'organisation du travail au service de l'innovation collaborative dans le cadre des territoires inscrits dans une démarche de stratégie intelligente ?*

De cette problématique centrale découlent plusieurs objectifs :

1. Analyser la dimension collaborative de l'organisation du travail afin de déceler son potentiel novateur ;
2. Identifier les processus de gestion qui favorisent l'innovation collaborative ;
3. Conjuguer ces processus au niveau d'un territoire afin de pouvoir proposer un modèle intégratif capable de maximiser le potentiel d'innovation collaborative.

1.2 ARCHITECTURE GENERALE DE LA RECHERCHE

Les questionnements soulevés par l'analyse de la littérature nous permettent d'affiner les trois questions que la thèse souhaite aborder en totale concordance avec les objectifs établis avant de présenter le cadre théorique de la thèse :

QThèse1. Comment appréhender les notions de collaboration, créativité et innovation dans le cadre du nouveau concept de travail collaboratif ?

QThèse2. Alors que la créativité est la condition sine qua non de l'innovation, quels sont les processus de gestion qui facilitent la créativité collective ?

QThèse3. Comment faciliter les flux créatifs entre les collectifs créatifs (middleground) et les entreprises innovantes et exploitantes (upperground) sur un territoire ayant une certaine orientation stratégique ?

a) APPROCHE METHODOLOGIQUE GENERALE

Positionnement épistémologique : Etude exploratoire qui se fonde sur un paradigme interprétativiste dans une perspective interactionniste. DeGeorge (2007 p. 26, Tableau 2) présente les hypothèses sous-jacentes à cette philosophie interprétativiste :

Tableau 2 : « Hypothèses sous-jacentes à la nature de la connaissance produite » (Thiétart et al., 2003 : 21)

	Nature de la connaissance produite	Nature de la réalité	Nature du lien sujet/objet	Vision du monde social
Positivisme	Objective Acontextuelle	Hypothèse réaliste	Indépendance	Déterminée
Interprétativisme et constructivisme	Subjective Contextuelle	Hypothèse relativiste	Interdépendance	Intentionnelle

FIGURE 1. HYPOTHÈSES SOUS - JACENTS AUX PARADIGMES ÉPISTÉMOLOGIQUES (Degeorge 2007 p. 26, Tableau 2)

Démarche et nature de la recherche : La démarche peut être qualifiée de ‘Stratégie hybride’ (Pottiez 2011) - Déductive/ Inductive/ Abductive - et intègre des données qualitatives. La stratégie hybride permet d’enrichir simultanément la compréhension théorique et empirique de la recherche et est particulièrement appropriée pour l’analyse des phénomènes émergents.

En effet, dans les sciences sociales la recherche empirique nécessite toujours l’apport d’un cadre théorique, mais elle ne se cantonne pas, toutefois, à la simple vérification des hypothèses découlant d’une démarche hypothético - déductive, la complexité de la réalité sociale lui permettant de réorienter et enrichir la théorie en permanence (Pottiez 2011).

Par conséquent, notre démarche de recherche a débuté avec une analyse déductive de la littérature à partir de laquelle nous avons développé le schéma conceptuel de la thèse et notre approche méthodologique ; ensuite, l’analyse inductive des données provenant d’une réalité de terrain naturellement polymorphe nous a permis de compléter les éléments du schéma conceptuel initialement défini ; et enfin, l’aller - retour entre les deux types d’analyse nous a aidé à réorienter certains éléments du schéma conceptuel afin de concevoir la version la plus adéquate.

Pottiez (2011 p. 672, Schéma 40) propose un schéma de recherche qui convient parfaitement à notre démarche de recherche :

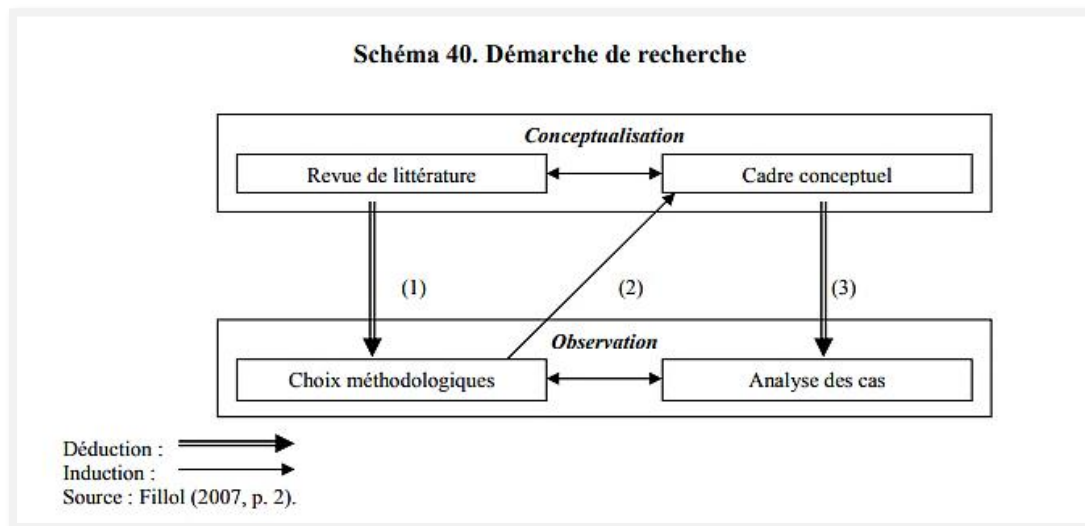


FIGURE 2. NOTRE DÉMARCHE DE RECHERCHE (Pottiez 2011 p. 672, Schéma 40)

Nous avons privilégié la collecte des données qualitatives car la problématique de recherche nécessite des informations d'ordre qualitatif. Pottiez (2011 p. 741) explique l'importance des données qualitatives dans la démarche de recherche : *'L'avantage des données qualitatives est leur forte capacité heuristique [...] Miles et Huberman (1994/2003) pensent ainsi que ces données permettent au chercheur de proposer « des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local »'*.

Méthode de recherche et échantillonnage : Notre recherche empirique s'est concentrée sur plusieurs études de cas sur des espaces de coworking en France (11 espaces de coworking) et aux Etats - Unis (6 espaces de coworking).

Sources de données et méthodes de recueil : Nous avons utilisé la triangulation des données à partir des entretiens semi - directifs, de l'analyse documentaire et de l'observation empirique ; cette démarche nous permet d'augmenter la qualité des résultats obtenus et la validité de la recherche.

Méthode d'analyse de données : analyse de contenu thématique et grille d'analyse de l'innovation collaborative (schéma conceptuel).

b) CHEMINEMENT DE LA THESE

Cette thèse s'articule aux trois niveaux d'analyse : conceptuel, conjoncturel et territorial.

Chapitre 1 et Chapitre 2

Dans le secteur privé, l'avènement des premiers espaces de coworking aux États-Unis et leur démultiplication à échelle mondiale ont marqué l'enjeu de l'émergence de projets innovants par des processus créatifs et collaboratifs, notamment dans le domaine du numérique et de l'innovation d'usage.

Cependant, les nouvelles formes d'organisation du travail à caractère collaboratif semblent être très diverses : internes (équipes semi - autonomes) ou externes à l'entreprise (coworking, Fab Lab, Living Lab, communautés autogouvernées...), synchrones/ asynchrones, à caractère ponctuel/ continu, au niveau virtuel ou physique etc.

Alors que l'étude de ces espaces promouvant l'entraide, la fertilisation croisée et la créativité offre de nouvelles perspectives aux chercheurs, peu de recherche est consacrée actuellement à l'étude des espaces de travail collaboratif et de leurs communautés d'entrepreneurs et de freelances. Pourtant, Jones (2013) met en exergue l'importance grandissante de ces derniers, car les estimations indiquent une augmentation progressive de la population des travailleurs indépendants aux Etats - Unis allant jusqu'à 40% de la population totale des travailleurs d'ici 2020.

Qui plus est, l'innovation collaborative est progressivement amenée à apporter une réponse aux nouvelles questions posées par l'écosystème local au service de l'intelligence territoriale, par exemple : en encourageant les externalités positives, en stimulant l'essaimage local favorisant le développement de projets uniques ou bien en fédérant les acteurs locaux afin de créer des stratégies de différenciation territoriale dans un contexte de compétitivité internationale.

En France, plus qu'ailleurs, les espaces de coworking ont été soutenus et continuent d'être soutenus par le secteur public. Cet attachement à l'innovation collaborative et au développement territorial par le biais de la collaboration reste important pour le territoire qui proposait, autour des années 2000, le concept d'intelligence territoriale.

Dans le cadre de l'étude, La Réunion, quant à elle, présente un tissu d'entreprises locales principalement constitué de PME et TPE qui n'ont que rarement la capacité de poursuivre seules des projets innovants. Selon Levet et Stern (2012), le manque de collaboration entre les acteurs locaux représente le handicap le plus souvent mentionné en ce qui concerne les efforts d'innovation sur le territoire. Le territoire présente, ainsi, un potentiel considérable de développement et, donc, une opportunité réelle pour une analyse plus approfondie.

Chapitre 3 INNOVATION COLLABORATIVE: UNE PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE DE L'INNOVATION

L'analyse structurelle des processus d'innovation dans une démarche interactionniste, c'est - à - dire une démarche qui implique l'intégration de la composante communication avec ses éléments structurants, a porté sur trois aspects de la communication : *la forme*, faisant référence à la configuration des liens et à l'impact du cadre de travail sur ceux - ci ; *le fond*, caractérisé par la nature de la connaissance engagée ; et *la fonctionnalité*, renvoyant aux objectifs de la communication.

Ces éléments structuraux principaux impactant de ce fait la gestion de l'innovation collaborative ont été ensuite regroupés dans le schéma conceptuel de la thèse dans le cadre de la conclusion de la première partie de la thèse. Ce cadre conceptuel constitue, donc, la réponse à la première question, **QThèse1**. *Comment appréhender les notions de collaboration, créativité et innovation dans le cadre du nouveau concept de travail collaboratif ?*

Chapitre 4 DÉCLINAISONS TERRITORIALES DE L'INNOVATION COLLABORATIVE: ÉTUDE QUALITATIVE DES ESPACES DE COWORKING

Dans la continuité de l'analyse, ce chapitre a débuté tout naturellement par la présentation de l'architecture méthodologique de la thèse et de ses éléments fondamentaux : le positionnement épistémologique, la démarche et méthode de recherche, tout comme les méthodes de recueil et d'analyse de données.

La recherche empirique s'est concentrée sur 17 études de cas sur des espaces de coworking se situant sur le territoire français (11 espaces de coworking), ainsi qu'à l'international aux Etats - Unis (6 espaces de coworking). Cette méthode de recherche a été privilégiée car l'étude de cas permet d'étudier davantage un phénomène émergent complexe afin de mieux déceler ses particularités.

A ce niveau conjoncturel, l'analyse inductive des données provenant d'une réalité de terrain naturellement polymorphe a permis, donc, de compléter les éléments du schéma conceptuel initialement défini ; les éléments identifiés correspondent, ainsi, aux éléments de réponse requis par la deuxième question de la thèse, **QThèse2**. *Alors que la créativité est la condition sine qua non de l'innovation, quels sont les processus de gestion qui facilitent la créativité collective ?*

CHAPITRE 5 DISCUSSION, APPORTS THÉORIQUES ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Ce dernier chapitre a débuté avec l'analyse des limites des espaces de coworking concernant le développement des opportunités soutenant l'innovation collaborative, mais aussi avec la présentation de leurs potentialités. Cette discussion autour des espaces de coworking et de l'innovation collaborative a permis de mieux capitaliser sur les résultats du travail de recherche.

Ensuite, le sous - chapitre 5.2 APPORTS THÉORIQUES a proposé une série de réflexions quant à la contribution de la thèse à la littérature scientifique; de plus, l'aller - retour entre les deux types d'analyse (déductive/ inductive) a réorienté certains éléments du schéma conceptuel enrichi afin de concevoir la version la plus adéquate.

Cette version a contribué à la construction conceptuelle de la réponse à la dernière question de recherche, **QThèse3**. *Comment faciliter les flux créatifs entre les collectifs créatifs (middleground) et les entreprises innovantes et exploitantes (upperground) sur un territoire ayant une certaine orientation stratégique ?* En effet, dans le cadre de l'analyse des dynamiques des connaissances inter - organisationnelles proposée par Capdevila (2014), un modèle territorial intégratif de gestion de l'innovation collaborative a été conçu sur la base de cette version finale du cadre conceptuel de la thèse.

La thèse souhaite rester pertinente au fil du temps en s'inscrivant elle-même dans une logique d'interrogation sur les modalités d'adaptabilité et de soutenabilité des démarches collaboratives sur un territoire, tout en explorant le lien entre le fonctionnement et la dynamique de l'écosystème local et l'étendue de l'innovation collaborative. En effet, à l'intersection entre l'utilisation horizontale et verticale des données ouvertes, facilitées par le domaine du numérique et sa transversalité, le territoire intelligent se caractérise par sa capacité d'adaptation, de flexibilité et de transformation.

Afin de pouvoir envisager le développement de ce territoire capable de démultiplier les effets positifs de l'innovation collaborative, plusieurs recommandations à destination

d'une variété de décideurs, tels que les gestionnaires des espaces de coworking, les décideurs territoriaux et les dirigeants des entreprises, ont été formulées.

Dans le cadre de ce processus, deux finalités majeures ont été identifiées :

- Remettre en question des politiques d'aménagement de l'espace à l'échelle de l'entreprise, de la communauté et du territoire ;
- Remettre en question des processus de gestion de l'innovation collaborative à l'échelle de l'entreprise, de la communauté et du territoire.

PARTIE 1 LES TIERS - LIEUX COLLABORATIFS AU CŒUR DE LA DYNAMIQUE DES CAPACITES INNOVANTES DE L'ENTREPRISE ET DU TERRITOIRE

La démocratisation de l'accès aux savoirs a provoqué un véritable bouleversement au niveau de la prise de conscience des enjeux critiques de notre société. Les individus se questionnent et se renseignent mutuellement tant sur le contenu de ces nouvelles connaissances et de leur implication que sur les nouvelles manières de se les approprier et de les gérer, individuellement et/ ou collectivement.

Impulsés par l'incapacité de l'Etat à répondre à tous les défis sociétaux et environnementaux actuels (Segrestin, Levillain, Vernac et Hatchuel 2015) et animés par l'esprit de justice démocratique manquant ostensiblement au sein de l'entreprise (Ferrerias 2016), ils se mettent en capacité d'agir au travers d'initiatives originales d'organisation collective. Cette quête de justice démocratique n'est pas étonnante, car elle est le résultat des siècles de lutte pour l'émancipation individuelle, au travers des droits renforcés de l'homme et du citoyen, et pour l'émancipation collective - à travers la démocratisation de la société (Ferrerias 2016).

Par la même occasion, la lutte pour l'autodétermination collective, impactée par la nature complexifiée et évolutive du travail, devrait engendrer une remise en cause du fonctionnement actuel de l'entreprise. D'une part, ces nouveaux travailleurs dont le niveau de qualification est sans précédent (Ferrerias 2016) représentent un potentiel de développement d'un avantage compétitif novateur de l'entreprise au moment où *'le travail même d'exécution est de plus en plus un travail de gestion d'informations, et qui nécessite de l'analyse, des prises de décision'* (La Fing 2014 p. 4).

En effet, si l'entreprise vise la performance, elle ne peut plus être perçue comme l'objet des apporteurs de capitaux louant des simples facteurs de production :

PARTIE 1 LES TIERS-LIEUX COLLABORATIFS AU CŒUR DE LA DYNAMIQUE DES CAPACITÉS INNOVANTES DE L'ENTREPRISE ET DU TERRITOIRE

'Une compréhension renouvelée de ce qu'est le travail appelle à une réflexion nouvelle sur l'entreprise comme institution de la société démocratique [...] Quand les experts s'accordent pour identifier le « capital humain » comme le moteur principal de l'innovation [...] il est nécessaire de comprendre que mettre les salariés au travail ainsi qu'on le faisait jadis - force de travail louée pour un certain nombre d'heures inscrites au contrat, « facteur de production » parmi d'autres - est contre - productif' (Ferrerias 2016)

D'autre part, selon Ferreras (2016), il serait urgent et nécessaire d'appliquer les conditions de légitimité des gouvernements représentatifs des États occidentaux développées par les philosophes politiques du XVIII^{ème} siècle au gouvernement de l'entreprise contemporaine afin de garantir un bon ordre social : limites contre l'absolutisme (caractère raisonnable), prise en compte des parties concernées (légitimité), intelligence du gouvernement.

Les trois chapitres suivants vont, donc, aborder des problématiques différentes :

- CHAPITRE 1 ENJEUX SOCIO - ÉCONOMIQUES DES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL (NFOT) traite du potentiel de renouvellement de la capacité de création collective à travers les pratiques qui dessinent les nouvelles frontières du travail ;
- CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR analyse les nouveaux modes d'organisation de l'activité économique et de production au sein d'un territoire qui valorise le potentiel novateur des actions collectives ;
- CHAPITRE 3 INNOVATION COLLABORATIVE : UNE PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE DE L'INNOVATION proposera l'analyse structurelle des processus d'innovation dans une démarche interactionniste, c'est - à - dire une démarche qui implique l'intégration de la composante communication avec ses éléments structurants.

**CHAPITRE 1 ENJEUX SOCIO - ÉCONOMIQUES DES NOUVELLES FORMES
D'ORGANISATION DU TRAVAIL (NFOT)**

Qu'entendons - nous par les nouvelles formes d'organisation du travail ? Quels sont les éléments nouveaux et les éléments tombés en désuétude dans l'organisation du travail ? Existerait - il un lien entre l'organisation du travail telle qu'elle est mise en place dans l'entreprise actuellement et le fonctionnement nécessaire au processus de co-construction ?

Afin de répondre à ces questions, il est indispensable de poser le cadre d'analyse en commençant par la définition de l'organisation du travail. En citant Foucher, Simard (2002) décrit l'organisation du travail de manière particulièrement pertinente pour notre analyse au vu de sa complétude (Simard 2002 p. 68 - 69) : *'l'organisation du travail consiste à aménager les tâches, les conditions de travail et les rapports entre les postes en tenant compte de la mission de l'organisation, de sa stratégie et des caractéristiques de la main-d'œuvre'*.

Ajzen, Donis et Taskin (2015) étudient les nouvelles formes d'organisation du travail et s'interrogent sur leur nouveauté, car ils constatent qu'une partie des pratiques avaient déjà été étudiée : le management par objectifs (1950), le télétravail et le management participatif (1970) ou les équipes semi - autonomes (1980).

Ils s'accordent sur la valorisation grandissante de l'individu dans le transfert et la création de connaissances, en suggérant que les NFOT *'permettraient d'accumuler et de favoriser le développement de biens ou de connaissances et donc d'apprentissages en recapitalisant sur l'individu et non plus uniquement sur les facteurs de de production au sens strict'* (Ajzen, Donis et Taskin 2015 p. 128).

La complexité et l'hétérogénéité des nouvelles formes d'organisation du travail, ainsi que leurs multiples facteurs déterminants, montrent la nécessité d'effectuer une analyse plus approfondie quant à l'importance de leur mise en place, leurs limites et leurs évolutions

possibles face aux nouvelles exigences d'une société aux forts enjeux socio - économiques.

Par conséquent, les trois sous - chapitres suivants aborderont plusieurs éléments :

- 1.1 CAPITALISME ET RAPPORT CHANGEANT AU TRAVAIL PRODUCTIF - ce premier sous - chapitre porte, donc, sur le rôle historique de l'entreprise capitaliste dans la structuration traditionnelle du travail et sa remise en question récente; les arguments de cette remise en question visent surtout l'évolution des pratiques de travail dites productives ou non productives, l'évolution des collectifs de travail et l'évolution du système productif.
- 1.2 EVOLUTION CONCEPTUELLE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL - ce sous - chapitre se concentre sur l'évolution conceptuelle de l'organisation du travail marquée par les différents courants de pensée: l'école classique de l'organisation, le mouvement des relations humaines, les théories managériales des organisations, les nouvelles théories sociologiques ou bien le néo-institutionnalisme et ses travaux plus récents ; ces analyses mettent en exergue les derniers atouts concurrentiels développés par l'entreprise en matière d'organisation du travail (comme, par exemple, l'action collective revalorisée) afin de maintenir sa légitimité et sa compétitivité
- 1.3 DÉFINITION DES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL (NFOT) - ce dernier sous - chapitre se propose de clarifier la notion de '*nouveauté*' associée aux nouvelles formes d'organisation de travail afin de révéler leur potentiel novateur, tel que la nouvelle démarche collaborative, plus organique et plus enrichie

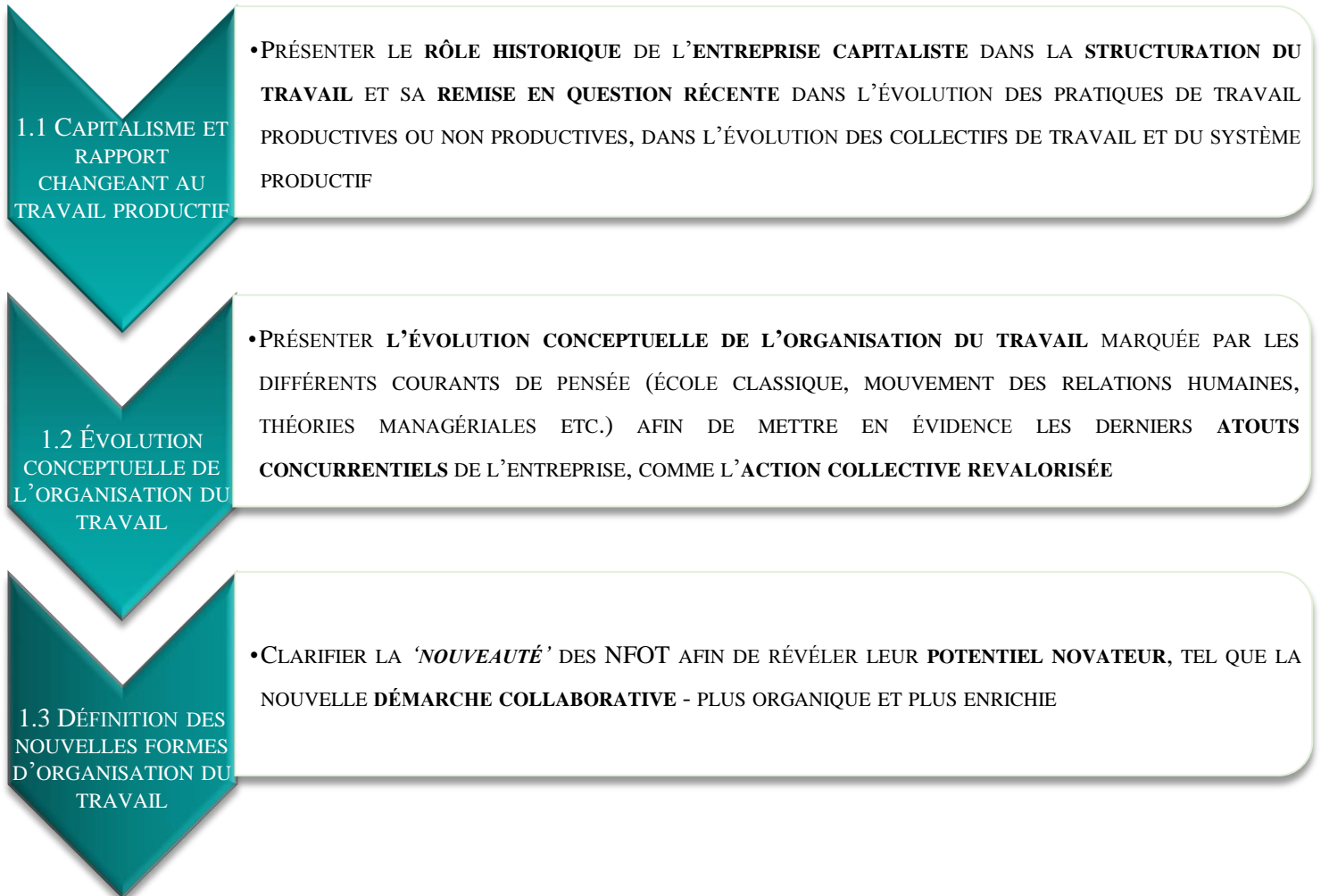


FIGURE 3. PLAN DU CHAPITRE 1

1.1 CAPITALISME ET RAPPORT CHANGEANT AU TRAVAIL PRODUCTIF

Hodgson (2016), en citant Schumpeter, considère le capitalisme comme le système économique ayant pris un essor considérable au XVIIIe siècle grâce aux évolutions des systèmes financiers ; il invoque notamment le fait d'envisager la dette comme un bien qui peut être vendu comme élément déclencheur, car les spéculations financières ultérieures ont eu des conséquences multiples sur le développement socio - économique des systèmes de production.

Dans cette même optique, La Fing (2014) met en avant les deux positions antagonistes qui se développent à présent à partir des principes productifs sous-jacents au modèle droit de propriété/ droit d'usage ↔ valeur d'échange/ valeur d'usage :

- Un marché exigeant le droit de la propriété privée par de « *nouvelles enclosures* » : brevets, licences, GND (par exemple, la valorisation marchande de la connaissance recombinaisonnée), et
- Des courants communautaires proposant de nouvelles manière de produire et de diffuser les connaissances, sans droit de propriété exclusif ; par exemple, les « *biens communs informationnels* » : logiciel libre, licence GNU, Creative Commons

Cette différenciation est importante car ces systèmes de création de valeur impactent de manière considérable le fonctionnement des organisations économiques. La Fing (2014 p. 4) ajoute :

'La tension entre marchand et non - marchand est forte. Elle laisse place à des formes alternatives de conception, de production, de consommation, de gestion des cycles de vie des produits...mais aussi à des formes nouvelles de contrôle et de privatisation des savoirs (via par exemple les DPI Deep Packets Inspection)'

Naturellement, nous pouvons nous interroger sur l'évolution des organisations et leur positionnement face à ces développements nouveaux. Dans le livre intitulé '*Gouvernance, Contrôle et Audit des Organisations*' Pigé (2008 p. 5) propose les définitions suivantes de l'organisation :

A. *'entité créée pour conduire une action collective, la façon selon laquelle cette entité est agencée et les processus qui produisent à la fois l'entité et son agencement'*

B. *'ensemble de relations contractuelles (un nœud de contrats) soumises à une même autorité hiérarchique'*

Ces définitions s'inscrivent dans les approches économiques et sociologiques de la théorie néo - institutionnelle des théories des organisations qui intègre plusieurs courants théoriques, comme : la théorie des droits de propriété, la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'agence ou la théorie des contrats incomplets (Desreumaux 2014). La dimension 'institutionnelle' de la théorie néo - institutionnelle concerne tous les 'règles du jeu' ou 'façons de jouer' caractérisant l'ensemble des modes d'organisation.

S'inscrivant dans la continuité de ces réflexions, Ménard (2012), dans '*L'économie des organisations*', illustre la variété des modes d'organisation des transactions comme fonction du mix des : droits de propriété/ droits d'usage, contrats et coûts de transaction. Ainsi, les organisations intégrées (verticalement, horizontalement ou latéralement), les marchés ou les hybrides présentent des caractéristiques différentes.

Les économistes s'accordent sur le fait que l'existence de l'organisation en tant qu'action collective se justifie à travers la rationalisation des coûts. Pigé (2008 p. 23) en citant Coase, l'un des pères fondateurs de la théorie de la firme, précise : *'les entreprises sont viables économiquement tant que leurs coûts de transaction sont inférieurs à ceux du marché'*. Ménard (2012 p. 29) cite Williamson afin de mettre en évidence l'importance de chaque choix stratégique : *'Le choix entre arrangements, par exemple recourir au marché pour acquérir un input ou au contraire le produire en interne, dépendra ainsi des caractéristiques de la transaction et des risques contractuels qu'elle engendre'*.

Les contrats de travail revêtent, donc, une importance capitale dans la construction du capitalisme, car leurs caractéristiques semblent conditionner de manière significative le développement du système (Hodgson 2016 p. 4) :

‘ [...] je propose une définition du capitalisme qui inclut la propriété privée, la généralisation des marchés et des contrats de travail, et l’existence d’institutions financières bien développées. [...] J’ai inclus la généralisation des contrats de travail dans ma définition non parce qu’elle aurait marqué, comme le supposait à tort Marx, le début du capitalisme, mais parce que l’éventualité de son remplacement prochain par une généralisation du travail indépendant ou des coopératives de travail associé viendrait alors transformer le système de manière significative ’

En effet, pour l’économie des coûts de transaction et pour des travaux de la théorie des droits de propriété, l’autorité représente l’élément distinctif et structurant de la relation salariale par rapport à l’échange marchand classique (Sobel 2014) ; la subordination salariale permet ainsi une coordination économique facilitée et facilitatrice. Cependant, selon Sobel (2014), la modification ex post des tâches de travailleur ne génère pas un autre type de contrat qu’un contrat de vente et, donc, l’allocation marchande et l’allocation autoritaire du travail ne s’opposent pas fondamentalement.

En conséquence, ces arguments peinent à expliquer et à décrire le développement fulgurant du salariat au sein du capitalisme à la fin du 19^{ème} siècle. A cette fin, Hatchuel (2017 p. 29) met en avant le contexte de cette période riche en innovations scientifiques (électricité, automobile, avion, chimie, pharmacie etc.) nécessitant des changements profonds dans le rapport au travail et dans sa structuration :

‘C’est dans ce contexte qu’est née l’idée nouvelle de l’entreprise comme collectif de progrès. Elle renforçait la vision d’un « contrat de travail » durable, socialement protecteur, où la subordination découlait non de la seule autorité de l’employeur, mais aussi de la nécessité des apprentissages et des normes d’entreprise. L’innovation n’était plus la machine qui remplaçait l’homme, mais s’incarnait dans de nouveaux biens et de nouveaux arts qui seront autant d’espaces d’émancipation et de travail’

Pourtant, depuis le début des années 80 plusieurs facteurs ont favorisé un regain des travailleurs indépendants : la crise pétrolière, les innovations technologiques, la revalorisation de l'image de l'entreprise et de l'entrepreneur individuel (Marchand 1998). Désormais, les transformations du travail sont caractérisées par des tendances plus complexes.

Ainsi, La Fing (2014) énumère les changements que le travail subit suite aux nombreuses pressions directes ou indirectes exercées par le numérique dans les pays de l'OCDE de 1990 à 2011 :

- L'évolution des pratiques de travail dites productives ou non productives, par exemple l'éclatement de l'unité de temps et de lieu de travail, les méthodes agiles, « *l'individualisme en réseau* » ou le « *nomade collaboratif* » en raison, entre autres, de l'accroissement de la population active et de son niveau de formation
- L'évolution d'interactions individuelles et des collectifs de travail, par exemple l'auto - organisation, l'entreprise étendue, les processus d'innovation ouverte
- L'évolution du système productif, par exemple la hausse de productivité qui se conjugue avec la baisse de la valeur produite par le travail, l'inégalité de répartition des gains et l'effacement des frontières entre travail salarié et activité (par exemple, la pluriactivité)

Ces changements amènent La Fing (2015 p. 12) à conclure que : *'ces pratiques dessinent les nouvelles frontières du travail en même temps qu'elles mettent en tension les grands repères normatifs de l'organisation issus de l'ère industrielle : l'unité de temps, de lieu, et le rapport de subordination'*. En s'inscrivant dans la même logique, Marchand (1998) reprend les analyses de Supiot de 1994 et réitère le besoin de redéfinir le modèle salarial dont le caractère de subordination est devenu obsolète et inefficace quant à l'émancipation et la responsabilisation croissante requises par la nature changeante de l'activité productive.

En effet, Ferreras (2016) estime que la nature du travail a été profondément affectée et ses nouvelles manifestations sont plurielles :

- Expressive, car le travail permet de plus en plus de retrouver et de créer du sens afin de s'épanouir tant professionnellement que personnellement
- Publique, car le travail est inscrit, dans le cadre de la nouvelle économie de services, dans la sphère publique de la société
- Politique, car le travail inspire, de manière inédite, la mobilisation des conceptions nouvelles sur le juste et l'injuste au sein de l'entreprise. L'ancienne perception de la justice à l'intérieur de l'entreprise, basée sur la logique de domination des résultats économiques, ne fait que détruire les liens de solidarité et de coopération entre les travailleurs (Baudry et Chassangnon^v 2014)

Dans ce contexte, Favereau, Bidet, Le Gall, Lopes, Roger et Seigneur (2016) réactualisent le rôle capital de l'entreprise dans la restructuration de l'activité productive et au sein de la communauté - en tant que « *dispositif de création collective* ». Le travail salarié présente, donc, un potentiel inouï de développement individuel et collectif, reste encore à savoir comment l'exploiter de manière optimale au sein de l'entreprise (Favereau, Bidet, Le Gall, Lopes, Roger et Seigneur 2016 p. 16) :

'[...] son mode actuel d'exercice et d'organisation, loin de libérer ce potentiel [d'épanouissement personnel et d'innovation collective], l'a plutôt entravé, voire écrasé. Avec cette conséquence : se trouvent directement et gravement menacées non seulement cette chose essentielle et énigmatique qui s'appelle le goût du travail, mais aussi la capacité de création collective, cette autre chose essentielle et énigmatique, qui est, selon nous, le marqueur historique et le ressort principal de l'institution « entreprise »'

Ces notions revêtent une importance particulière au vu des circonstances actuelles : en effet, selon Gallup, institut de sondage aux Etats - Unis, 90% de la population active a déclaré en 2013 que le travail était '*plus souvent une source de frustration que de*

satisfaction (Schwartz 2015 p. XI). Schwartz (2015 p. 12) attire l'attention sur ce gaspillage social, émotionnel, économique avant de réaffirmer que *'la solution aux contrats incomplets ne réside pas dans des contrats plus complets'*. Au contraire, cette proposition économique favorise l'appauvrissement de l'individu et non pas son accomplissement.

Cette analyse permet de formuler un certain nombre de questions quant au concept de «*potentiel inouï de développement individuel et collectif*» :

- Comment appréhender le potentiel de développement individuel ? Pourquoi encourager ce potentiel de développement individuel ?
- Comment appréhender ce potentiel de développement collectif ?
- Comment saisir l'impact de leur renforcement mutuel sur les résultats de l'activité productive de l'entreprise ?
- Quels seraient, donc, les résultats bénéfiques attendus lors de la réalisation de ces potentiels pour l'entreprise ?

Pourtant, il y a déjà plus d'un demi-siècle, l'analyse du potentiel de développement humain avait été initiée avec les travaux de la psychologie humaniste (Maslow, Rogers, Pearls). En effet, à partir des années 1950, Douglas McGregor propose une différenciation entre la philosophie managériale sous-tendant le modèle organisationnel classique des entreprises depuis la révolution industrielle, dite «*Théorie X*» des besoins et des motivations, et la philosophie managériale des entreprises nouvelles, comme par exemple les entreprises libérées évoquées ultérieurement, dite «*Théorie Y*».

Le premier modèle est conditionné par la croyance qui stipule que les salariés ne sont pas intrinsèquement motivés dans leur emploi et qu'ils feront le minimum nécessaire au déroulement de leur travail afin d'éviter les mesures disciplinaires; le modèle hiérarchique représente, donc, la solution optimale car il permet de diriger un maximum

de salariés avec un minimum de managers. Schwartz (2015 p. 1 - 2) cite le père du marché libre Adam Smith qui en 1776 déclarait :

« Il est dans l'intérêt intrinsèque de tout être humain de se faciliter la vie autant que faire se peut ; et si sa rémunération est rigoureusement la même, qu'il accomplisse ou non un travail extrêmement laborieux, de l'accomplir de la manière aussi négligente et peu soignée que l'autorité lui permettra »'

La « *Théorie Y* » de McGregor se fonde sur la philosophie qui affirme, contrairement à la « *Théorie X* », que les individus sont motivés intrinsèquement et qu'ils aspirent, à travers le travail, à satisfaire leurs besoins universels d'autonomie, d'égalité et d'accomplissement ; le rôle du manager est de co - construire avec les salariés le mode organisationnel qui permettra de satisfaire ces besoins, tout en étant '*le seul à avoir implicitement le mandat de transformer un mode organisationnel*' (Getz 2016 p. 3).

Le courant humaniste, dont fait partie l'analyse des besoins et des motivations complexes de McGregor, introduit, donc, dans le management des notions concernant le développement psychosocial profond et continu de l'individu dans son cheminement d'une société fortement hiérarchisée vers une société inclusive qui lui permet de s'émanciper, d'être autonome et coresponsable.

D'ailleurs, Ajzen, Donis et Taskin (2015) insistent sur le lien entre l'émancipation de l'individu au sein de l'entreprise et sa capacité d'innovation. En effet, la capacité d'innovation, indispensable à la compétitivité de l'entreprise, ne peut se cristalliser que si l'individu a une marge de manœuvre reconnue quant à la manière de gérer l'inconnu et les incertitudes inhérentes au travail.

Alors que l'entreprise, soumise aux contraintes des rythmes d'innovation intensifiés, nécessite de plus en plus un travail en étroite collaboration afin d'assurer son efficacité, réduisant ainsi encore plus la distance hiérarchique entre le top management et les employés (Baudry et Chassagnon^{vi} 2014), il reste à clarifier les résultats bénéfiques

attendus lors de ces réalisations (Favereau, Bidet, Le Gall, Lopes, Roger et Seigneur 2016 p. 37) :

‘La déconstruction du modèle néo - libéral nous rend capables de penser la reconstruction d’un autre modèle d’entreprise, qui s’organisera principalement autour de la dimension « capacité d’innovation » du travail salarié. Son objectif sera de transformer les profits (redéfinis comme revenu du collectif « entreprise ») en emplois. Mais des emplois qui aient un sens, leur valeur et leurs effets ayant fait l’objet d’une exploration continue et d’une délibération collective : que produire et comment le produire ?’

Ce constat d’un besoin de déconstruction d’un mode d’organisation économique vulnérable face aux nouveaux enjeux socio - économiques d’une société plus exigeante nous amène à nous interroger sur les possibilités de redéfinition et de réorganisation de l’activité collective.

Le sous - chapitre suivant, ÉVOLUTION CONCEPTUELLE DE L’ORGANISATION DU TRAVAIL, se propose d’analyser l’évolution conceptuelle de l’organisation du travail en décelant ses éléments structuraux fondamentaux afin d’appréhender son potentiel de reconfiguration.

1.2 ÉVOLUTION CONCEPTUELLE DE L’ORGANISATION DU TRAVAIL

La pensée économique a été confrontée et est continuellement confrontée à la nécessité de revisiter sa relative indépendance et sa tendance à atomiser les phénomènes économiques, car la complexité réelle de l’entreprise s’est progressivement imposée dans l’analyse scientifique, pas seulement en tant qu’organisation économique, mais surtout en tant que système à la fois économique, psychosociologique, technique, institutionnel

(l'école des conventions) ou politique. L'analyse de l'organisation du travail relève, donc, du même défi et permet d'envisager, par la suite, des modèles facilitant les processus d'action collective.

Les théories de l'organisation étudient, en outre, l'évolution de l'organisation du travail à partir de la diversité des courants de pensée qui les sous-tendent : l'école classique de l'organisation ; le mouvement des relations humaines ; les théories managériales des organisations (la contingence structurelle ; l'approche sociotechnique du Tavistock Institute of Human Relations, les théories des systèmes et de la décision et les nouvelles théories économiques de l'entreprise) ; les nouvelles approches de l'entreprise basées sur une interdisciplinarité plus prégnante, comme, par exemple, les nouvelles théories sociologiques (l'école des conventions, la sociologie de la traduction) ou bien le néo-institutionnalisme et ses travaux plus récents sur l'évolution institutionnelle ou la coévolution des institutions.

La définition de l'organisation du travail nous permet de la concevoir comme un ensemble interdépendant des tâches et des méthodes orchestrées par une série de relations et d'objectifs. En fonction de ces paramètres évolutifs, nous pouvons constater l'évolution des modèles d'organisation du travail à partir de l'organisation scientifique du travail (OST) de Taylor et jusqu'à des modèles beaucoup plus flexibles centrés sur l'humain et son potentiel.

En effet, sans détailler le niveau de technicité de chaque modèle d'organisation du travail, nous constatons, à travers la littérature scientifique, l'évolution de l'unité de référence de la division du travail allant de l'individu au groupe. Simard (2002) reprend la classification des modèles d'organisation du travail proposée par Liu en trois grands modèles d'organisation - le modèle hiérarchique, le modèle de transition et le modèle non hiérarchique.

Le modèle hiérarchique vise l'efficacité individuelle en s'axant sur la dimension technique et logistique du travail (méthodes et techniques de production) qui fait essentiellement référence à la division maîtrisée du travail, à la fois horizontale

(parcellisation des tâches) et verticale (séparation des tâches de conception, exécution et contrôle). Le rapport humain intervient marginalement dans la vérification de l'exécution des tâches.

Ce modèle est particulièrement associé aux écoles classiques (basées sur les conceptions empiriques de productivité de divers praticiens) et mathématiques (Ford 1940 ; Gantt 1971 ; Scott 1998 ; Taylor 1911). Simard (2002 p. 69) précise :

'Le premier de ces modèles est qualifié de hiérarchique et regroupe des formes d'organisation du travail comme l'organisation scientifique du travail (OST), le travail élargi et la rotation des tâches. Dans ces cas, l'unité de référence de la division du travail est l'individu. Le modèle hiérarchique réunit donc des formes d'organisation du travail qui valorisent la parcellisation des tâches, la standardisation des outils et des procédures de travail ainsi qu'un contrôle individuel élevé'

A l'inverse de l'approche mécaniste du travail du premier modèle, contesté fortement par les syndicats d'employés, le modèle de transition, associé plutôt au courant humaniste, affirme l'importance de l'accomplissement de l'individu à travers un travail enrichissant, stimulant et capable, en outre, de satisfaire les besoins d'affiliation de l'individu. Les relations à l'intérieur de l'entreprise et le processus participatif de définition des objectifs occupent progressivement, à travers la théorie des besoins et des motivations, une place centrale dans l'analyse.

Simard (2002) met en avant les travaux de nombreux chercheurs (Lawler 1986; Lapalme, Simard et De la Sablonnière 2002; Tremblay, Guay et Simard 2000) sur l'effet positif de cette organisation du travail sur des mesures de performance organisationnelle, comme l'absentéisme, l'intention de quitter l'entreprise et la motivation au travail. L'autonomie et la participation accrues de l'employé sont, donc, valorisantes autant pour l'entreprise que pour l'individu lui-même.

Le dernier modèle, le modèle non hiérarchique, vise plus particulièrement l'efficacité collective et fait référence à une organisation du travail flexible et adaptée aux nouveaux

systèmes sociotechniques favorisant la coopération interindividuelle, davantage nécessaire dans un contexte d'interdépendance augmentée.

La responsabilisation, tant individuelle que collective, est essentielle dans cette pratique de leadership partagé qui implique l'acquisition des réflexes d'ajustement mutuel. Ces pratiques relèvent d'un environnement complexe et incertain et sont d'autant plus pertinentes dans le cadre d'une activité impactée par la démocratisation des TIC, de l'accès au savoir et l'effondrement des barrières nationales et l'accès aux marchés. Simard (2002 p. 70) explique :

'Les formes d'organisation du travail, incluses sous ce modèle, proposent à l'employé de réaliser une tâche globale en lui accordant le contrôle sur la fin et les moyens. Généralement, ces formes d'organisation du travail structurent une tâche globale en utilisant le groupe comme unité de référence, autant pour la division du travail que pour sa coordination et son contrôle. [...] Sous ce modèle, nous retrouvons des formes telles que le travail en équipe semi - autonome et l'organisation matricielle'

Ce dernier modèle recèle une pluralité des formes d'organisation du travail qui satisfont à des impératifs d'efficacité de l'activité économique en adoptant, donc, un travail collaboratif de plus en plus flexible, virtuel et à distance.

Ainsi, le sous - chapitre suivant, DÉFINITION DES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL, se propose de clarifier la notion de *'nouveau'* associée aux nouvelles formes d'organisation de travail afin de révéler leur potentiel novateur - tel que la nouvelle démarche collaborative, plus organique et enrichie.

1.3 DÉFINITION DES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Dans la quête d'une définition exhaustive des nouvelles formes d'organisation du travail, nous retrouvons fréquemment la conjugaison de deux notions : la notion de répartition du travail qui englobe les tâches, les processus nécessaires à l'accomplissement du travail et la notion de coordination du travail qui représente la coordination des entités (personnes, équipes ou organisations) concernées par cette répartition de travail (Roy et Audet 2002). Les nouvelles formes d'organisation du travail semblent, ainsi, se construire sur ces deux notions et sur leur conjugaison.

Cependant, l'article présenté par Roy et Audet (2002) a le mérite de proposer une approche systémique de la constitution des nouvelles formes d'organisation du travail, en introduisant plusieurs éléments constitutifs. En effet, Chênevert et Dubé (2008 p. 136) résume la complexité des NFOT en expliquant :

'Encore aujourd'hui, définir les NFOT reste problématique. Certains auteurs les définissent par contraste en les opposant au taylorisme [...] Selon Ramsay, Scholarios et Harley (2000), il s'agirait [...] de céder un degré de contrôle aux employés tout en tentant d'améliorer leur bien - être'

Ainsi, afin d'éclaircir ce croisement des concepts (répartition et coordination), Roy et Audet (2002 p. 44, Schéma 1) proposent un schéma qui illustre les axes potentiels de transformation de l'organisation d'une entreprise (FIGURE 4 ci - dessous) :

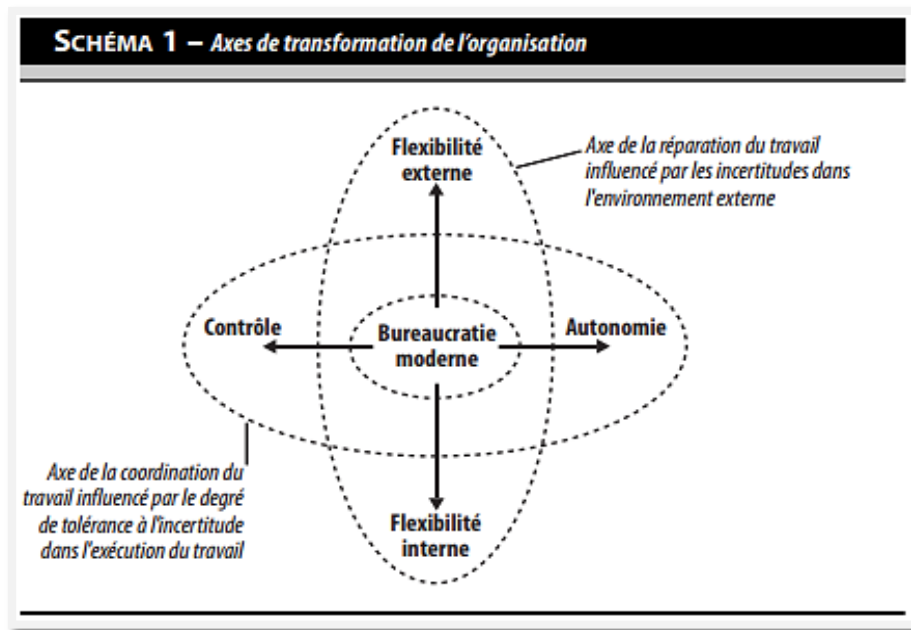


FIGURE 4. AXES DE TRANSFORMATION DE L'ORGANISATION

(Roy et Audet 2002 p. 44, Schéma 1)

Dans la figure, les deux axes comportent chacun deux variables ; l'axe répartition du travail vise les variables « *flexibilité interne* » et « *flexibilité externe* » en réponse aux défis posés par l'environnement externe, tandis que l'axe coordination du travail vise les variables « *contrôle* » et « *autonomie* » en rapport avec le degré de liberté offert dans l'exécution du travail au sein de l'entreprise. Chaque variable bénéficie d'une définition capable de rendre son rôle dans l'algorithme de définition d'une nouvelle forme d'organisation du travail plus explicite, ainsi que le rôle dans la combinaison de ces variables.

La « *flexibilité interne* » ou qualitative (Roy et Audet 2002) représente la capacité d'adoption de diverses pratiques internes dans l'exécution des tâches, telles que : la rotation des tâches, le développement des compétences du personnel, l'utilisation des employés temporaires ou le télétravail. La « *flexibilité externe* » ou numérique ou quantitative (Roy et Audet 2002) reflète la décision de l'entreprise de se concentrer sur ses compétences clés en faisant appel aux structures externes pour la réalisation du reste de son activité.

Selon Roy et Audet (2002), dans le cadre de la coordination du travail les variables « *autonomie* » et « *contrôle* » se définissent par rapport au type du travail exigé. Un travail plus complexe qui nécessite une certaine expertise, des prises de décision fréquentes et de la variation dans l'exécution des tâches, exige une autonomie significative. Le rôle de la combinaison de ces variables dans l'algorithme de définition d'une nouvelle forme d'organisation du travail est illustré par les auteurs dans la FIGURE 5 ci - dessous (Roy et Audet 2002 p. 45, Schéma 2) :

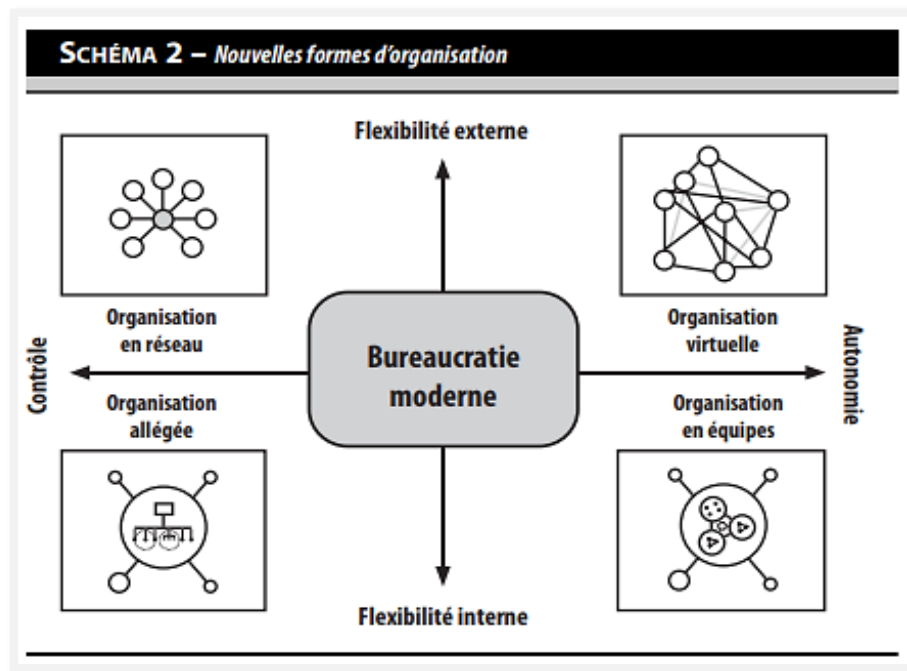


FIGURE 5. LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

(Roy et Audet 2002 p. 45, Schéma 2)

D'autres articles (Yusoff 2005 ; Valeyre et Lorenz 2005) se concentrent seulement sur la flexibilité interne et l'autonomie octroyés par l'entreprise, afin de proposer le modèle d'organisation apprenante en tant que nouvelle forme d'organisation du travail; seulement l'article de Valeyre et Lorenz (2005) propose, outre le modèle d'organisation apprenante, le modèle d'organisation du travail au plus juste (*allégé*), mais la classification reste fondée sur la variable « *autonomie contrôlée* ».

L'organisation apprenante repose sur des concepts de développement continu des connaissances tant au niveau individuel que collectif et de l'auto - organisation en équipes. Ce développement continu relève d'une prise de conscience quant à l'importance du savoir qui *'en tant que ressource essentielle commence à supplanter les facteurs de production traditionnels comme la terre, le travail et le capital'* (Yusoff 2005 p. 498).

Willoughby et Galvin (2005) soulignent le rôle primordial de l'intensité du savoir d'une entreprise dans sa capacité d'innovation, de plus en plus nécessaire dans une économie à fort coefficient de savoir. Leur étude montre que les entreprises à haute intensité du savoir (qui ont investi massivement dans la recherche et le développement, en matière de pourcentage du budget global ou en matière de pourcentage d'heures de travail attribuées à la fonction R&D) ont été environ trois fois plus innovantes que les entreprises jugées comme des entreprises à faible intensité du savoir. Willoughby et Galvin (2005) attribuent ces résultats à la notion de capacité d'absorption.

Essentiellement, plus la base de connaissances de l'entreprise est grande, plus sa capacité d'absorption est importante. Cette capacité augmentée d'absorption facilite les processus d'apprentissage internes, ainsi que l'assimilation et l'intégration des connaissances provenant des sources externes. Le rôle de l'individu est, donc, primordial dans le transfert, l'intégration et le développement du savoir.

D'autres auteurs encore, comme Ajzen, Donis et Taskin (2015), s'interrogent sur la nouveauté des NFOT et notent la diversité des pratiques, dont une partie avait déjà été étudiée à partir des années 1950 (management par objectifs), des années 1970 (télétravail et management participatif) ou à partir des années 1980 (équipes semi - autonomes).

Ils s'accordent, néanmoins, sur l'importance croissante de l'individu et son rôle dans le transfert et la création de connaissances, en suggérant que les NFOT *'permettraient d'accumuler et de favoriser le développement de biens ou de connaissances et donc d'apprentissages en recapitalisant sur l'individu et non plus uniquement sur les facteurs de de production au sens strict'* (Ajzen, Donis et Taskin 2015 p. 128).

La nécessité de concevoir des *'structures souples, capables d'expérimentations et d'apprentissage'* (Ajzen, Donis et Taskin 2015 p. 128) dans un environnement de plus en plus complexe amènerait à une réflexion sur les pratiques liées à la flexibilité du travail, à l'implication et l'interdépendance des travailleurs. L'ubiquité, le collaboratif et la virtualité semblent répondre à ces questionnements et les auteurs citent les docteurs en gestion Boyer et Scouarnec qui en 2010 les identifient comme concepts clés des NFOT.

A partir de ces éléments, Ajzen, Donis et Taskin (2015) catégorisent les NFOT selon trois contenus spécifiques :

- Les pratiques de flexibilité spatio - temporelle qui incluent le télétravail à domicile, les télécentres, les bureaux partagés, le coworking ;
- Les modes d'organisation du travail collaboratif qui ciblent les équipes autonomes, virtuelles ou organisées en réseau ;
- Les politiques de management participatif qui sont associées aux politiques de management par projet, par objectifs, knowledge management etc.; le management participatif se construit autour des valeurs d'autonomie, de responsabilité et d'esprit d'équipe et est fondé sur la participation accrue des salariés (Dortier 2016)

Cette catégorisation a, donc, le mérite de mettre l'accent sur la revalorisation grandissante de l'action collective. En effet, cette nouvelle démarche collaborative, plus organique et plus enrichie, permet de développer l'activité économique en accélérant, entre autres, la maîtrise des compétences du groupe de travail; mais, elle permet, également, de développer les dimensions sociales et éthiques du travail : *'le travail collaboratif est une forme d'organisation solidaire du travail où chacun est responsable pour le tout, sans que la part individuelle puisse être systématiquement isolée, la coordination se faisant par ajustement mutuel'* (Gangloff - Ziegler 2009 p. 97).

Malgré la rareté des études sur le leadership partagé (« *shared leadership* »), la notion prend toute son importance eu égard aux connaissances de plus en plus diversifiées et interreliées associées à la sphère du travail. Le leadership partagé est le processus d'émergence en série des leaders membres d'une équipe de travail, un processus d'influence simultanée et réciproque garantissant un niveau plus adapté de réflexion et d'implémentation des solutions complexes selon l'expertise de chacun.

De plus en plus d'études (Kocolowski 2010 ; Pearce 2004) vantent les bénéfices de ce type de leadership, surtout dans la sphère de la créativité et de l'innovation où le concept de fertilisation croisée joue un rôle déterminant. Néanmoins, plusieurs critères ont été établis pour l'emploi efficace de cette forme de leadership (Pearce 2004) :

- Le degré d'interdépendance des tâches ;
- La complexité du travail à effectuer ;
- La créativité nécessaire à l'accomplissement du travail.

Les équipes semi - autonomes semblent, donc, incarner ces attributs qui *'facilitent l'introduction d'innovations puisque l'entraide active qui les caractérise favorise l'apprentissage et la maîtrise des nouveaux processus par ses membres'* (Ministère du Travail du Québec 2014). En effet, elles sont caractérisées par deux processus fondamentaux :

- L'élargissement des tâches qui désigne les responsabilités supplémentaires assignées, de façon occasionnelle, aux membres de l'équipe, autres que les tâches effectuées de manière habituelle,
- L'enrichissement des tâches qui implique une plus grande autonomie octroyée aux équipes de travail par rapport à la gestion de leur travail ; auparavant, cette gestion aurait fait partie des responsabilités d'un supérieur

L'entreprise libérée, en allant encore plus loin, propose *'un environnement organisationnel dans lequel la majorité des salariés sont complètement libres et*

responsables d'entreprendre toutes actions qu'eux - mêmes - pas leurs supérieurs ni même les procédures - décident comme étant les meilleurs pour réaliser la vision de leur entreprise' (Getz 2016 p. 3); cependant, cette liberté d'initiative accrue n'équivaut nullement à l'anarchie, mais à la responsabilisation quant à la promotion et la mise en place de cette vision co - créée et partagée de l'entreprise.

Seulement, des critiques ont pu être relevées concernant la libération prétendue de l'employé et de l'entreprise; certains auteurs considèrent que la suppression du contrôleur n'est pas synonyme de suppression du contrôle, le risque diffus étant la pression permanente induite par les autres membres de l'équipe, *'le contrôle de tout le monde par tout le monde'* (Geuze 2015).

Cependant, les nouvelles formes d'organisation du travail, réfractaires aux fonctionnements antérieurs, machinaux, et redynamisées par la dimension humaine, tant individuelle que collective de l'activité de travail, *'ne semblent pas toutefois constituer une véritable rupture avec les modes d'organisation antérieurs'* (Meyer et Zarader 1980 p. 111).

Cette conclusion, tirée à partir des analyses concernant les formes d'organisation du travail dites nouvelles, telles que les groupes semi - autonomes, l'horaire variable, le travail à temps partiel ou le travail temporaire nous permet de poser les bases d'une réflexion approfondie sur le concept de nouvelles formes d'organisation du travail (Meyer et Zarader 1980 p. 110) :

'[...] les groupes semi - autonomes ne constituent pas en fait une rupture radicale par rapport au Taylorisme et au Fordisme et ce pour plusieurs raisons : les objectifs fixés à chaque expérience sont forts modestes [...]; la modification du clivage conception/ exécution n'est que transitoire ; lorsque la mise en place du groupe est achevée, le travail reprend les modalités voisines de celles du travail fordien ou taylorien [...]; enfin, la parcellisation du travail n'est qu'un élément de l'organisation taylorienne et du fordisme, sa disposition ne remet pas en cause les autres éléments de ces systèmes'

CHAPITRE 1 ENJEUX SOCIO - ÉCONOMIQUES DES NFOT

Quelques décennies plus tard, Ajzen, Donis et Taskin (2015) confirment les analyses précédentes et concluent, après avoir étudié 162 études de cas, que les motivations d'ordre social (satisfaction, collaboration, émancipation, créativité) sont peu avancées dans l'argumentation liée à la mise en place de nouvelles formes d'organisation du travail, par rapport aux autres motivations d'ordre économique ou organisationnel. Pourtant, *'le travail collectif n'est pas forcément synonyme d'efficacité (ou, tout du moins, de rapidité). Il présente l'intérêt majeur d'associer les capacités de création et d'obtenir ce qu'il y a de mieux avec les ressources disponibles'* (Boutillier et Fournier 2009 p. 33).

Ajzen, Donis et Taskin (2015 p. 144) démasquent, donc, cette rationalité instrumentale *'d'une visée performative'* qui, dénouée de sens, compromet le potentiel innovant de la démarche. Durand (2009 p. 24) avait déjà mis en avant l'instrumentalisation du travail collaboratif au sein de l'entreprise en énonçant :

'Le principe même de l'économie de la création soumis à la logique capitaliste n'est pas la créativité, l'intuition ou l'innovation, toutes imprévisibles en termes de temps donc de coûts, mais la rationalisation et la prévisibilité des actions et des tâches pour en assurer autant que faire se peut la maîtrise économique et financière. Le travail collaboratif apparaît alors comme l'application au travail intellectuel de tous les grands principes qui firent du taylorisme l'organisation du travail et de la production la plus efficace du XX^e siècle'

Alors que les entreprises s'interrogent sur les modalités de capitalisation du collectif et des expériences, en tant qu'atout concurrentiel de premier rang, les nouvelles formes d'organisation du travail peinent à valoriser le potentiel novateur du travail collaboratif.

Le chapitre suivant, CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR, se propose, donc, d'examiner d'autres modes d'organisation de l'activité économique, en dehors de la société commerciale, dans le cadre des territoires encourageant le développement du travail collaboratif et capitalisant sur l'action collective revalorisée.

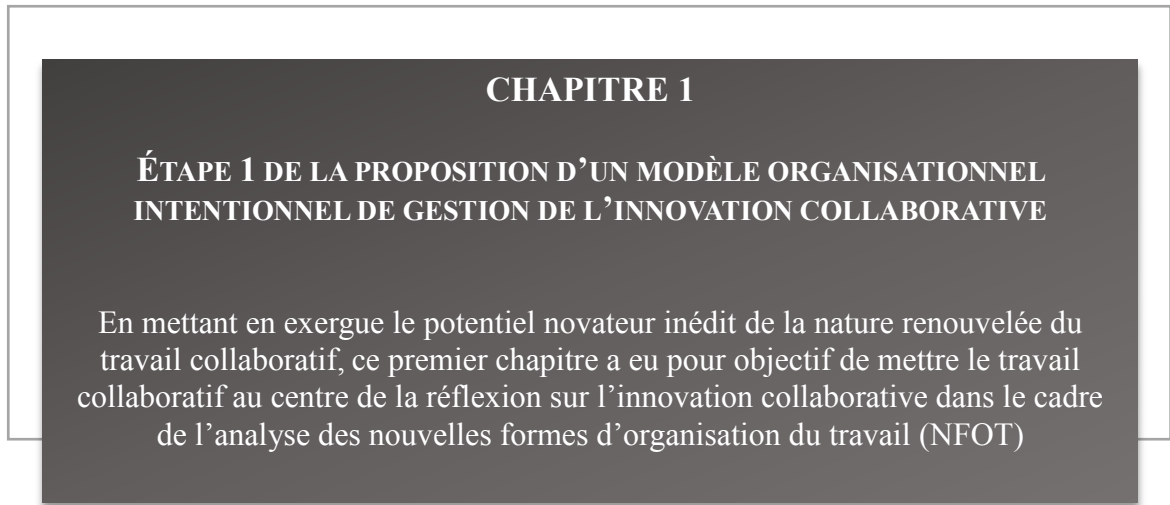


FIGURE 6. CONCLUSION DU CHAPITRE 1

CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR

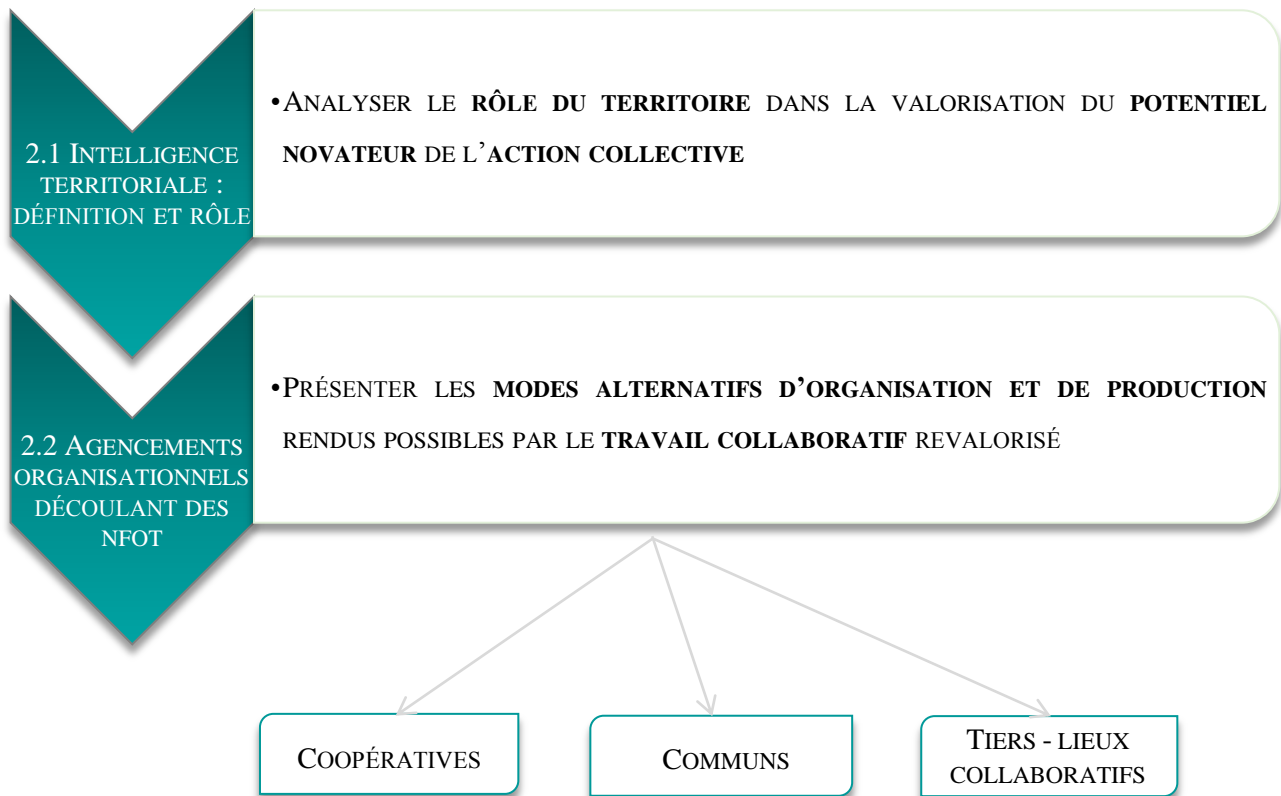
L'analyse de l'évolution conceptuelle de l'organisation du travail pose les limites de l'entreprise commerciale quant à ses capacités à maximiser le potentiel novateur du travail collaboratif afin de mieux s'aligner sur les nouveaux enjeux de la transformation du monde du travail.

Ainsi, elle nous amène à nous interroger sur la pluralité des modes d'organisation alternatifs de l'activité économique fondés sur l'action collective revalorisée. Alors que le territoire créatif se caractérise par sa capacité d'adaptation, de flexibilité et de transformation, la question reste de savoir comment appréhender ces nouveaux collectifs et leur réelle marge de manœuvre.

Ce chapitre va, donc, examiner les nouveaux modes d'organisation de l'activité économique et de production au sein d'un territoire qui valorise le potentiel novateur des initiatives collectives, en abordant les éléments suivants :

- 2.1 INTELLIGENCE TERRITORIALE : DÉFINITION ET RÔLE - ce premier sous - chapitre analysera le rôle du territoire dans la valorisation du potentiel novateur de l'action collective ;
- 2.2 AGENCEMENTS ORGANISATIONNELS DÉCOULANT DES NFOT - ce deuxième et dernier sous - chapitre présentera les modes alternatifs d'organisation et de production rendus possibles par le travail collaboratif revalorisé.

FIGURE 7. PLAN DU CHAPITRE 2



2.1 INTELLIGENCE TERRITORIALE : DÉFINITION ET RÔLE

Benko et Pecqueur (2001) analysent le changement d'échelle dans les politiques d'aménagement du territoire, allant du pouvoir central aux collectivités locales. Ils notent l'importance accrue du développement local dans le contexte de l'économie mondiale, ainsi que l'apparition du mot « *glocalisation* » marquant le rôle capital des territoires locaux dans toute démarche de développement économique. Pelissier (2009 p. 298) reprend ce changement de paradigme en citant Longhi et Spindler :

'Ce qui est important est de comprendre comment l'économie globale s'enracine dans les structures territoriales historiques, comment le global se nourrit en permanence du local en le transformant'

Pecqueur (2006) note, également, l'importance de la transition des systèmes nationaux d'innovation vers des systèmes régionaux d'innovation, tenant compte, justement, de cette prise de conscience qui s'opère quant à la valeur ajoutée potentielle d'un territoire. Lapointe (2003) observe des différences notables entre les territoires, en insistant sur les avantages de la ville dans la concentration du savoir et, donc, l'échange des connaissances tacites. Il souligne la corrélation entre la spécialisation de la main-d'œuvre, les autres intrants et l'installation des entreprises dans la ville, en précisant (Lapointe 2003 p. 12) :

'Ainsi, la concentration initiale de certaines activités à un endroit tend à s'alimenter d'elle-même. Ce phénomène a deux conséquences fondamentales : le déterminisme historique dans la localisation d'une industrie et l'effet de « verrouillage » souvent associé à une location spécifique'

En outre, Pecqueur (2006) considère le territoire comme éminemment configurable, ayant une dynamique propre : il ne représente plus un espace passif, prédéterminé, sur

CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR

lequel les autorités locales définissent des projets. Il propose, donc, l'intégration d'une échelle mésoéconomie dans l'analyse des dynamiques territoriales, qui ne représente ni l'individu ni les macrostructures, et qui vise la création des groupes capables de résoudre les problèmes productifs posés par le territoire.

Ainsi, la compétitivité du territoire repose sur la création des ressources et des actifs propres au territoire, créés à travers des processus complexes d'apprentissage collectif qui sont capables, par la suite, d'assurer un « *espace d'intelligibilité* » pour les acteurs du territoire.

Girardot (2004) propose le terme « *d'intelligence territoriale* » en 1999 pour désigner la capacité des acteurs locaux à s'approprier les connaissances sur le territoire et sur les dynamiques territoriales, de manière individuelle et surtout de manière collective, par le biais des technologies de l'information et de la communication ; le but étant de mettre en place des projets d'action pour le territoire. En s'inspirant des principes fondamentaux du développement durable, l'intelligence territoriale est fondée sur la participation, l'approche globale et équilibrée des territoires et le partenariat.

Dans le cadre de l'intelligence territoriale, Pelissier (2009) distingue entre « *l'intelligence territoriale ascendante* » et « *l'intelligence territoriale descendante* ». Il appréhende « *l'intelligence territoriale descendante* » comme la définition d'une politique centrale classique d'intelligence économique, déployée au niveau local. Le projet de territoire peut être défini localement, mais il est inscrit dans un contexte plus large, représentant les objectifs de compétitivité du pays ayant été préalablement définis de manière plus ou moins concertée.

« *L'intelligence territoriale ascendante* », par contre, met les acteurs locaux au centre du développement durable du territoire. Pelissier (2009) souligne, donc, l'importance des outils facilitant le travail collaboratif - le travail en groupes, l'échange des connaissances et la coopération - afin que les acteurs locaux puissent développer des projets divers, capables de capitaliser sur les ressources existantes et, ainsi, valoriser le territoire.

CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR

A cette fin, Janin, Lapostolle et Grasset (2011) analysent le concept de « *compétence territoriale* » et constatent qu'elle englobe deux notions, « *l'intelligence territoriale* » et « *l'ingénierie territoriale* » ; ils introduisent « *l'ingénierie territoriale* » en tant que démarche facilitant la production des connaissances en utilisant des méthodes d'animation et de traitement individuel et collectif d'informations concernant le territoire et sa gestion.

Dans cette même logique, Lazarev (2009) décrit la corrélation entre le développement identitaire des individus et le développement territorial. Selon l'auteur, le territoire peut représenter un facteur d'identité, mais il doit intégrer les individus dans son développement, il doit pouvoir proposer des projets de construction, sans lesquels il ne peut pas exprimer sa particularité et, donc, son droit à l'existence. A cet effet, l'auteur note que l'engagement des individus dans un projet collectif dépend aussi d'un changement culturel, d'une introduction à une « *culture de projet* » territorial.

Cette culture de projet doit pouvoir intégrer les acteurs locaux de manière progressive, pour qu'ils puissent s'approprier le contexte et les connaissances et pour qu'ils puissent développer des rôles adéquats. Cette intégration progressive est importante pour l'élaboration d'une vision territoriale et pour l'émergence des projets territoriaux, définis de manière collective.

Lazarev (2009 p. 29) introduit, donc, la nécessité de proposer de nouvelles formes de gouvernance : '*Ces projets se rencontrent nécessairement autour d'une idée collective de cohérence territoriale. Les règles, les pratiques qui permettent de gérer ce processus dans la durée doivent pouvoir s'appuyer sur des formes adaptées de gouvernance*'.

Néanmoins, Sørensen et Torfing (2013) signalent déjà un changement de paradigme concernant la gouvernance publique, FIGURE 8 ci - dessous (Sørensen et Torfing 2013 p. 9, Table 1), en soulignant l'importance grandissante de la collaboration au sein de l'activité publique. Ce changement repose sur l'observation selon laquelle le leadership entrepreneurial et la compétition ne suffisent plus dans le contexte actuel qui requiert une capacité élevée d'innovation de la part du secteur public face à la concurrence mondiale.

Table 1: Comparison of New Public Management and New Public Governance

New Public Management	New Public Governance
Self-interested public employees must be subjected to tight monitoring and control	Self-interest is combined with a strong Public Service Motivation that calls for trust-based management
The problem is the public monopoly over service production that makes service products too poor and too expensive	The problem is the growing complexity and wickedness of the problems and challenges that are facing the public service production
The solution is enhance competition through privatization and contracting out	The solution is public-private collaboration through networks and partnerships
Intraorganizational management should focus on resources and performance	Interorganizational leadership should focus on processes and results
Citizens are customers with free service choice	Citizens are co-producers and co-creators of welfare services
The goal is the enhancement of efficiency through rationalization based on LEAN	The goal is the enhancement of efficiency, effectiveness and quality through resource mobilization and innovation

FIGURE 8. CHANGEMENT DE PARADIGME CONCERNANT LA GOUVERNANCE PUBLIQUE
(Sørensen et Torfing 2013 p. 9, Table 1)

Les nouveaux réseaux de gouvernance s'appuient sur *'la collaboration entre des individus interdépendants, mais autonomes pour la réalisation des objectifs négociés, de manière collective, qui contribuent aux missions publiques à un moment donné'* (Sørensen 2014 p. 5).

Sørensen (2014) illustre ce changement dans le cadre du concept de métagouvernance des réseaux de gouvernance. L'auteur insiste sur la nécessité d'adapter la métagouvernance aux nouveaux objectifs des réseaux de gouvernance : la collaboration et l'innovation collaborative, en incluant la pluralité d'acteurs nécessaires au bon déroulement du processus, en encourageant les expériences collectives et la prise de risques, ainsi que la

CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR

diffusion de l'information. Cette nouvelle forme de métagouvernance reste encore à définir et à analyser.

Selon la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR), le concept de stratégie de spécialisation intelligente représente la spécialisation d'un territoire dans un secteur de spécialité qui répond aux atouts du territoire. Ce concept repose, donc, non seulement sur une intelligence et une ingénierie ascendante, en encourageant le co - développement d'un avantage compétitif sur la base de la spécialisation du territoire, mais aussi sur une métagouvernance adéquate des réseaux de gouvernance territoriaux.

A La Réunion, la Stratégie de Spécialisation Intelligente (S3) présente trois axes, dont l'Axe 3 vise justement l'agilité territoriale et l'économie numérique décarbonée en favorisant les projets collaboratifs, l'enjeu principal étant de faire du territoire (INNOVONS LA REUNION 2016) :

'Une « learning region », agile, capable d'anticiper et d'exploiter les mutations en cours, de produire et d'absorber des savoirs et des compétences et de les mobiliser pour créer de nouvelles activités, source d'une prospérité renouvelée'

A cette fin, quatre grandes actions sont proposées : mobiliser et renforcer les talents du territoire ; faciliter le développement des projets grâce à un accompagnement ouvert et collaboratif ; développer l'essaimage local afin de susciter l'émergence d'idées et de projets innovants ; stimuler l'internationalisation afin de pouvoir développer des relais importants de croissance à l'export (INNOVONS LA REUNION 2016).

Le sous - chapitre suivant, 2.2 AGENCEMENTS ORGANISATIONNELS DÉCOULANT DES NFOT, présentera les modes alternatifs d'organisation et de production envisagés à travers le travail collaboratif engendré et, donc, revalorisé par l'intelligence et l'ingénierie ascendante du territoire.

2.2 AGENCEMENTS ORGANISATIONNELS DÉCOULANT DES NFOT

Les changements apportés par les nouvelles technologies de l'information et de la communication - que ce soit à travers la portabilité des équipements ou à travers l'informatique dans les nuages - couplés avec l'expansion du salaire socialisé ont contribué à l'essor de l'économie de la connaissance : *'la principale source de valeur réside désormais dans la créativité, la polyvalence, et la force d'invention des salariés et non dans le capital fixe et le travail d'exécution routinier'* (Vercellone 2007 p. 57).

L'entreprise capitaliste contemporaine ne peut, donc, plus fonctionner de manière intelligente et légitime sans avoir intégré dans ses processus de décision les parties prenantes : leur participation garantit leur investissement ultérieur dans l'entreprise et, à la fois, l'engagement d'une force de travail éduquée à être force de proposition.

Hyman (2014 p. 106) considère, néanmoins, que la prise de conscience des enjeux engendrés par la démocratisation de l'économie et, par conséquent, de l'entreprise a été accélérée par la crise financière mondiale de 2007 - 2008 : *'Avec le choc de la crise, certains dirigeants syndicaux en sont venus à reconnaître que le défi primordial est de créer un mouvement en faveur d'une plus grande démocratisation de l'économie'*.

Cette démocratisation de l'économie nécessiterait, donc, des reconfigurations structurelles des systèmes sociaux de production afin de pouvoir intégrer dans les processus de fonctionnement l'hétérogénéité des perspectives, des actions et des motivations de tous les acteurs concernés (Servigne 2010 p. 4) : *'La rapidité, l'urgence, la simplification, la centralisation et le pouvoir empruntent le chemin opposé d'une gouvernance durable, oserais - je dire de la démocratie. Nous entrons dans l'ère de la complexité, des systèmes et de la décentralisation'*.

Alors qu'une économie capitaliste *'peut être non démocratique ou démocratique dans la mesure où elle s'accompagne d'un ordre politique démocratique qui constitue le*

CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR

contreponds au despotisme du capital et des marchés libres ou même le surmonte' (Krätke 2009 p. 83), en réalité il existe déjà un bon nombre de cas d'entreprises, comme les coopératives ouvrières, qui privilégient le fonctionnement démocratique. Ces entreprises montrent que la capacité démocratique de déterminer et d'organiser soi-même son activité au niveau de son poste de travail s'avère aussi efficace ou même plus que l'organisation du travail imposée par l'entreprise capitaliste typique (Krätke 2009).

Néanmoins, depuis les années 2000, avec l'avancement et la démocratisation des technologies de l'information et de la communication (TIC), *'le modèle traditionnel de l'entreprise, comme espace d'innovation, de production, et de création de valeur est en outre mis en tension par des initiatives de production collaborative de biens et de services qui s'élaborent sur les réseaux à partir de contributeurs épars (logiciels libres, Wikispeed, « projets collaboratifs » de R&D...) et en dehors de toute entité administrative classique'* (La Fing 2015 p. 11).

En effet, les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont permis des réductions considérables des coûts de transaction et ont, donc, facilité l'émergence de nouveaux modèles socio - économiques de collaboration horizontale (ou même oblique). Cette nouvelle facilité à partager et à gérer, de manière transparente et démocratique, des ressources, sans avoir besoin de les détenir, échappe aux lois des marchés ou aux droits de propriété d'une organisation traditionnelle. Brugière, Jublin et Marchandise (2013 p. 49) citent Colin et Verdier qui analysent de la façon suivante les profondes mutations socio - économiques de ces deux dernières décennies :

'La principale dimension de la révolution numérique est la puissance désormais à l'œuvre à l'extérieur des organisations, la puissance des individus éduqués, outillés, connectés, la puissance de ce que nous appelons la multitude (...) Toutes ces transformations, ces accélérations et ces redistributions du pouvoir créatif nous ont fait changer d'ère industrielle'

On constate, donc, que la création de valeur est reliée de moins en moins aux notions d'unité de lieu et de temps propres aux organisations collectives des entreprises fordistes

CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR

et 's'opère de plus en plus en amont du système des entreprises et de la sphère marchande' (La Fing 2014 p. 5). En effet, depuis le tournant du siècle, les théories économiques convergent pour décréter l'émergence d'une nouvelle économie de la connaissance, d'une nouvelle ère informationnelle qui favorise d'autres systèmes sociaux de production au sein du nouveau capitalisme cognitif (La Fing 2014 p. 5) :

'Autrement dit, les entreprises n'ont plus la détention de cette production de connaissances utiles à leur compétitivité. Les connaissances « correspondent au contraire aux productions collectives de l'homme pour et par l'homme assurées traditionnellement par les institutions communes du Welfare State [...] » (NEGRI, 2008). Le développement de l'individu social représente le fondement essentiel de la production et de la richesse'

Qui plus est, la nouvelle autodétermination découlant de la logique de l'économie de la connaissance favorise de plus en plus les questionnements sur des notions telles que le sens du travail ou la justice au travail ; ainsi, elle fait surgir des débats concernant la nécessité de revaloriser de manière cohérente et égalitaire les activités marchandes et non marchandes, monétaires et non monétaires au sein d'une économie qui se veut plus inclusive et, donc, plus performante (Harribey 2000).

Par conséquent, ces débats alimentent davantage l'émergence des collectifs désireux de proposer des pistes alternatives pour la gestion durable et performante des ressources partagées. Ces nouveaux travailleurs intègrent, donc, de manière temporaire et spontanée des collectifs à l'initiative des projets leur permettant d'être acteurs des transformations de ceux - ci.

Cette fluidité à la base de l'action libre et émancipée, tant individuelle que collective, peut, ainsi, servir de tremplin tout en renforçant les questionnements riches sur le fonctionnement de notre société (La Fing 2014 p. 5) : *'Il pourrait devenir impossible, à l'avenir, de séparer invention et innovation, production et innovation, producteur et utilisateur (CORSINI 2003), si ce n'est sous l'angle de la redistribution, ou non, des richesses qui résultent'*.

CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR

Ainsi, ces initiatives d'organisation collective éphémère ont le potentiel, selon #MAVOIX, le collectif à l'origine d'une expérimentation démocratique lors des législatives de 2017, de *'faire entrer la démocratie dans l'ère de la multitude, de l'interdépendance, du partage, de la coopération'* (Mao¹ 2016).

En effet, la capacité d'envisager de nouvelles institutions bâties sur de nouveaux mécanismes d'incitation se heurte à un constat sans appel : à l'ère d'Internet, l'innovation est devenue intrinsèquement complexe, tant dans ses dimensions technologiques que sociales ; *'elle nous oblige à repenser nos actes d'organiser autour d'une collaboration horizontale facilitée par les technologies et dont les acteurs s'auto-gouvernent entre pairs'* (Barondeau 2013).

Cependant, *'dans l'économie géographique, la littérature sur l'innovation s'est toujours concentrée sur le niveau territorial (nation, région, ville) ou le niveau organisationnel (cluster, réseau, entreprise) sans nécessairement prendre en compte le rôle que les communautés ou les individus à l'extérieur de l'entreprise jouent dans l'innovation'* (Capdevila 2015 p. 20).

Suire (2013 p. 5, Figure 1) propose une nouvelle définition du territoire créatif, un territoire situé au croisement de trois strates adjacentes se renforçant mutuellement dans leur potentialité créative, FIGURE 9 ci - dessous. Toutes les strates sont nécessaires afin que la chaîne de valeur qui va de l'exploration (« *underground* ») à l'exploitation (« *upperground* ») puisse fonctionner de manière optimale, c'est - à - dire, valoriser au maximum les idées créatives et les créations du territoire :

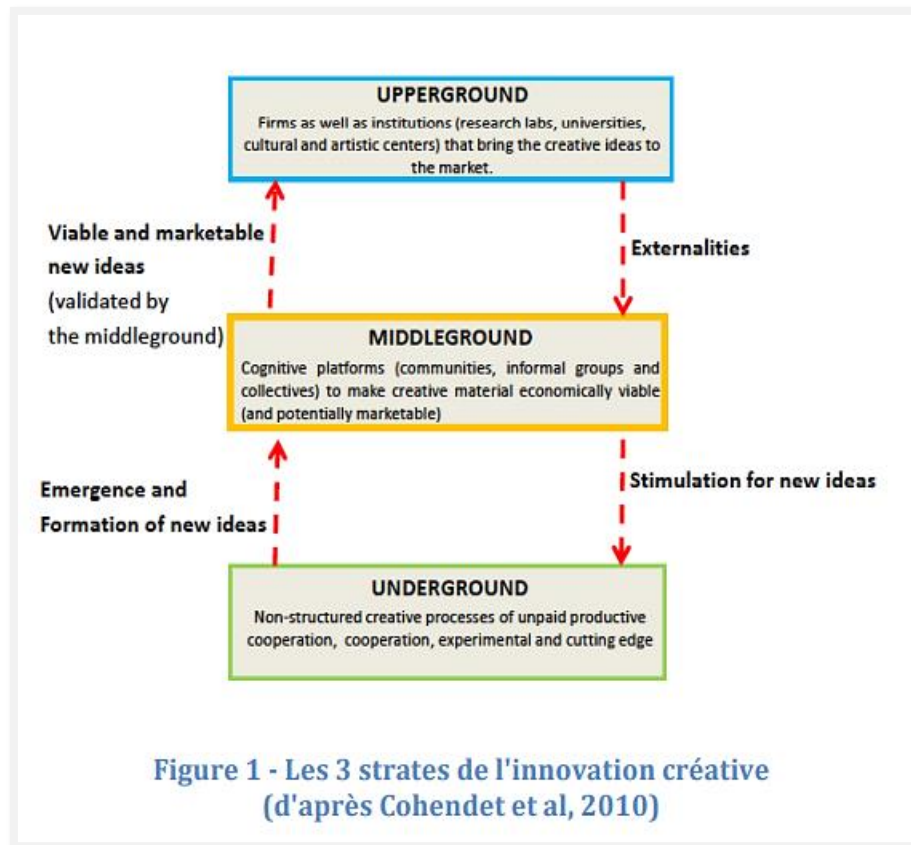


FIGURE 9. LES 3 TROIS STRATES D'UN TERRITOIRE CRÉATIF
(Suire 2013 p. 5, Figure 1)

Les deux sous - chapitres suivants vont, donc, aborder des problématiques différentes, mais nécessairement interdépendantes :

- À L'INTÉRIEUR DE LA SOCIÉTÉ COMMERCIALE - analysera les réorganisations à considérer au sein de l'entreprise afin d'assurer sa viabilité et sa compétitivité face aux systèmes alternatifs d'organisation et de production ;
- À L'EXTÉRIEUR DE LA SOCIÉTÉ COMMERCIALE - ce sous - chapitre examinera le potentiel libérateur et novateur des communautés autogouvernées face aux fonctionnements économiques classiques.

2.2.1 À L'INTÉRIEUR DE LA SOCIÉTÉ COMMERCIALE

Dans *'Innovation From The Inside Out'*, Simanis et Hart (2011) décrivent, en citant l'historien de l'économie Karl Polanyi, le changement radical de perception concernant la relation entre l'économie et la société, engendré par le capitalisme industriel à partir des années 1850 : d'une économie partie intégrante de la société, nous faisons l'expérience d'un système économique indépendant de la société qui développe ses propres lois de fonctionnement.

Dans ce système visant la production et la consommation de masse, les intrants (ressources et/ ou individus) et les relations économiques sont sujettes aux lois de l'offre et de la demande. Ces lois permettent progressivement la survalorisation du capital et deviennent, de manière imperceptible et diffuse, la raison d'être de la création de l'entreprise. L'entreprise, en tant que *'vecteur de création collective des richesses'* (Segrestin et Hatchuel 2013) d'après la deuxième révolution industrielle, peine, donc, à trouver son projet collectif d'impact social conséquent.

Les innovations qui suivent, malgré les changements structureaux proposés (incrémentaux, radicaux ou architecturaux), ne réussissent pas à échapper à la domination capitaliste. La confusion entre la valeur d'usage et la valeur d'échange perdure.

En effet, l'assouvissement des impératifs de durabilité repose sur une lecture appropriée de l'économie de nos sociétés. Dans *'De la fin du travail à l'économie plurielle : quelques fausses pistes'*, Harribey (2000) revient sur la notion d'économie plurielle de Polanyi afin de mettre en évidence le rapport intime entre la nature du travail, de l'activité exercée, et les différents pôles de l'économie contemporaine.

Ce rapport intime est fondamental dans le dépassement de la dynamique duale des rapports sociaux d'inspiration marxienne, car le débat porte sur la discrimination de revenu et de statut social fondée sur la distinction entre les activités économiques monétaires et non monétaires (par exemple, la production domestique, les liens sociaux

etc.) au sein de la société illustrées dans la FIGURE 10 ci - dessous (Harribey 2000 p. 12, Schéma 4) :

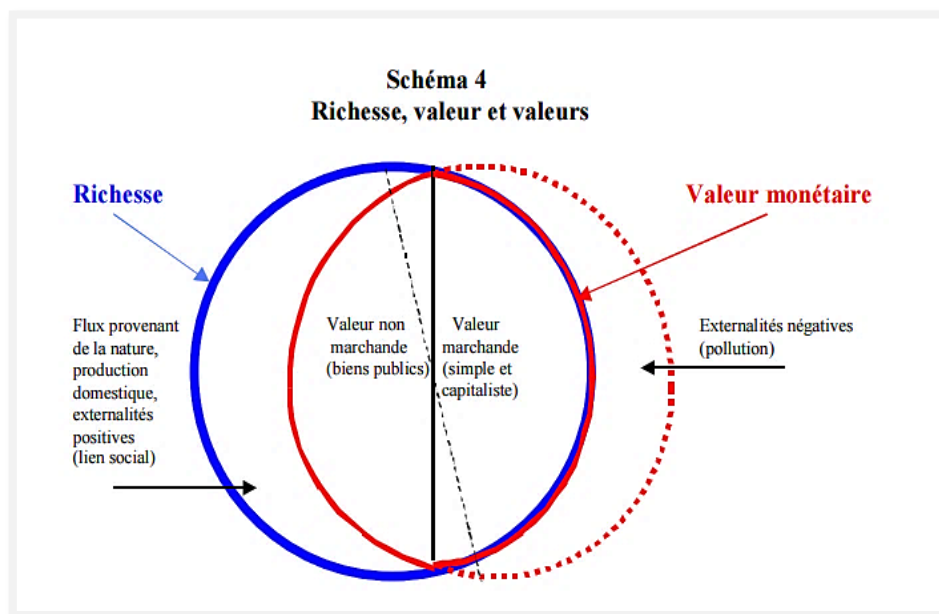


FIGURE 10. RICHESSE ET VALEUR MONÉTAIRE

(Harribey 2000 p. 12, Schéma 4)

Harribey (2000 p. 2) offre deux solutions quant au dépassement de cette dynamique duale : soit *'la société fait en sorte de marchandiser les secondes et alors la distinction avec les premières tombe [...] ou bien la société, pour des raisons philosophiques et éthiques, ne les marchandise pas et alors la nécessité de réinsérer tous les individus dans le champ économique s'impose'*.

La notion de travail productif est, donc, centrale dans l'évolution d'une société capitaliste, car elle est fonction du clivage entre l'importance perçue de la valeur d'usage et l'importance perçue de la valeur d'échange produites lors d'une quelconque activité (Harribey 2000 p. 7) :

CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR

'Or, la valeur d'usage n'a jamais eu de relation avec la quantité de travail dépensée. En revanche, plus la productivité du travail est élevée, plus celui-ci crée, dans le même laps de temps, de valeurs d'usage, c'est - à - dire de richesses en bien et services, mais moins celles-ci ont de valeur, au sens de valeur d'échange'

Cependant, Segrestin, Levillain, Vernac et Hatchuel (2015 p. 12) prennent la mesure de l'importance de l'implication des parties prenantes dans la définition de l'orientation de l'entreprise dans le cadre d'une société qui exige des réponses rapides et concrètes aux défis grandissants auxquels elle est confrontée : *'Nous y avons défendu ensemble la conviction que pour changer d'échelle, il est nécessaire de sortir de la contradiction entre profit et impact'*.

En effet, Segrestin, Levillain, Vernac et Hatchuel (2015 p. 16) alertent contre les risques imminents de cette logique capitaliste en avançant les arguments d'Auguste Detoef de 1938, célèbre dirigeant français, qui affirmait que *'la seule compétition qui organise le progrès collectif est celle qui met en concurrence la recherche et l'intelligence humaine'*. Toute autre démarche d'innovation qui poursuit des objectifs différents ne pourra garantir, selon Detoef, qu'une course à la minimisation des coûts. Cela ne fera, inéluctablement, qu'accroître la précarité de l'emploi et les inégalités, provoquer la dégradation des ressources et, donc, faciliter l'appauvrissement progressif de la société.

Une nouvelle approche de l'innovation nécessite, alors, tant sur le fond que sur la forme (contenu et mise en place), l'inclusion des parties prenantes, enfin et surtout les salariés. Leur engagement peut être encouragé à travers des processus démocratiques de gestion, *'faire pénétrer la démocratie suppose de permettre la participation des salariés à la définition des biens, de leur qualité, à la définition de la qualité du travail'* (Baudry et Chassagnon^v 2014 p. 76).

Ainsi, Ajzen, Donis et Taskin (2015 p. 126) insistent sur le lien entre l'émancipation de l'individu au sein d'une entreprise démocratique et sa capacité d'innovation en mettant l'accent sur la philosophie managériale *'d'un Homme au travail autonome et responsable'*. Cette philosophie constitue une rupture avec le 'management scientifique'

CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR

de Taylor qui, empruntant l'idée d'Adam Smith, considère qu'en créant un système intelligent et performant on ne nécessite plus d'individus intelligents et impliqués (Schwartz 2015).

Ferreras (2016) reprend, donc, l'urgence de légitimation à laquelle l'entreprise est confrontée face à une société d'une complexité croissante en proposant une *'théorie politique de l'entreprise, afin de l'opposer explicitement à la dominante théorie économique de la firme, saturée d'économie orthodoxe ne connaissant que la rationalité instrumentale'*.

Cette nouvelle théorie politique a vocation à contribuer à un réel développement démocratique du fonctionnement de l'entreprise, car elle se propose de surmonter la logique de l'innovation démocratique au travail des institutions du XXème siècle reposant sur la gestion participative de l'entreprise encadrée par les apporteurs de capitaux (Lagrève 2013 p. 60) : *'« C'est ce que nous appelons participer à la gestion de l'entreprise, par opposition au fait de peser sur le gouvernement de l'entreprise » [Isabelle Ferreras]'*. La différence radicale consiste en la liberté de décision non entravée accordée aux travailleurs quant aux finalités et moyens de leur activité.

Par conséquent, alors que *'dans cette nouvelle architecture des pouvoirs de valorisation, les salariés sont soumis à une triple subordination, aux propriétaires et managers des entreprises, aux acteurs financiers et aux consommateurs-clients'* (Baudry et Chassangnon^v 2014 p. 75 - 76), il est davantage important d'aligner cette configuration avec celle d'un nouveau modèle démocratique, en rééquilibrant la distribution des pouvoirs au sein de l'entreprise.

A cette fin, Ferreras (2016) formule une proposition concrète de revalorisation des pouvoirs qui vise la prise en compte impérative des attentes et des visions des apporteurs de travail, proposition élaborée dans ses travaux dès 2012 :

'Cette proposition [...] vise à reconnaître, au sein du gouvernement de l'entreprise, à côté des actionnaires mus par une rationalité instrumentale, un second acteur, les apporteurs

CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR

*de travail, porté par une « rationalité politique » et animé par la justice démocratique.
[...] Au total, instaurer un tel bicaméralisme économique reviendrait bien à reconnaître
l'entreprise comme une institution politique centrale du capitalisme'*

Cette transition du bicaméralisme politique au bicaméralisme économique est légitime car elle s'inscrit '*dans l'histoire longue du développement des institutions politiques et économiques des démocraties libérales*' (Ferrerias 2016).

De plus, Segrestin, Levillain, Vernac et Hatchuel (2015) mettent en avant les liens entre l'engagement de l'entreprise dans une mission particulière, déterminée par son objet social étendu, en insistant sur la mission de création collective à l'origine de la conception de la firme, et l'augmentation de la coopération individuelle. La nature sociétale de la mission a vocation à légitimer l'autorité dans l'entreprise et à mobiliser les volontés individuelles. Segrestin, Levillain, Vernac et Hatchuel (2015 p. 11) ajoutent :

'[...] l'entreprise caractérisée avant tout par une logique de valeur pour l'actionnaire montre ses limites alors même que la création de valeur repose plus que jamais sur la collaboration entre personnes. Les termes d'économie collaborative ou d'économie du partage ne sont pas anodins. Les entreprises qui créent de la valeur avec et pour leurs parties prenantes sont non seulement bien souvent les plus innovantes mais aussi celles qui contribuent à résoudre les problèmes importants de notre temps'

Cette mission de création collective n'est, néanmoins, pas inscrite dans le droit des sociétés et n'est, donc, pas protégée par la loi, alors qu'elle revêt une importance cruciale pour le développement à long terme de l'entreprise (Segrestin, Levillain, Vernac et Hatchuel 2015 p. 17) : '*le droit des sociétés ne fournit aucun moyen de protéger les stratégies d'innovation ambitieuses ou les engagements sociaux des entreprises quand le contrôle du capital change de main par exemple*'.

Segrestin, Levillain, Vernac et Hatchuel (2015) estiment pouvoir surmonter cette défaillance et réconcilier entreprise et société en proposant un statut juridique innovant, le statut juridique de la société à objet social étendu (SOSE). Il inclut, évidemment, la

CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR

possibilité d'intégrer dans les statuts de l'entreprise, au-delà des objectifs correspondant aux intérêts des actionnaires, des objectifs signalés par les parties prenantes, donc, des objectifs d'intérêt territorial, de progrès scientifique ou technologique, humanitaires ou environnementaux. Ce statut juridique permet, ainsi, la démocratisation progressive de l'entreprise (Hyman 2014 p. 106) :

'Les dispositions de ce type procèdent de l'idée que l'entreprise n'est pas la simple propriété privée des actionnaires, parce que les employés sont eux - mêmes des « parties prenantes » ayant un intérêt légitime à en orienter les objectifs et les politiques'

De nombreux auteurs font, ainsi, l'éloge du statut innovant de société à objet social étendu qui pourrait aider à surmonter le conflit immuable entre les temporalités asynchrones et les exigences contradictoires de la maximisation du profit à court terme et la croissance de la société à long terme. L'avenir reste difficilement envisageable sans une nouvelle approche, beaucoup plus inclusive de l'innovation (Simanis et Hart 2011).

2.2.2 À L'EXTÉRIEUR DE LA SOCIÉTÉ COMMERCIALE

L'efficacité demandée par les structures économiques traditionnelles se construit autour de la notion de rationalité substantielle, la rationalité de la théorie économique, qui prône la recherche de la solution optimale. L'efficacité emprunte le chemin le moins coûteux (en ressources) vers cette solution. La rationalité procédurale de Simon remet en question le caractère absolu de la rationalité de l'homme économique dans sa prise de décisions et se concentre davantage sur son cheminement évolutif.

CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR

Ce processus exploratoire des solutions satisfaisantes et non plus optimales (en termes d'efficacité économique), intimement lié au système social/ institutionnel environnant, permet d'engrener et engager les motivations les plus complexes de l'individu (Le Moigne 1994). L'ouvrage d'Elinor Oström *'montre, par des exemples de gestion des ressources en propriété commune, que le fonctionnement de l'action collective ne suit pas les hypothèses habituelles en économie (rationalité et information parfaite des acteurs). En effet, les acteurs, en situation réelle, font des choix plus appropriés en termes de gain collectif que les prédictions du choix rationnel'* (Baechler 2010 p. 1).

De plus, les interactions, provoquées ou spontanées, entre individus précédemment isolés accroissent les chances de fertilisation croisée ou bien de serendipité, l'acte de *'découvrir par hasard et sagacité des choses que l'on ne cherchait pas'* selon Walpole (Schmitt 2015).

Les nouveaux modèles socio - économiques basés sur les productions des communautés collaboratives et autogouvernées permettent, donc, un développement inouï, tant individuel que collectif, car leurs fondements diffèrent essentiellement des fondements des systèmes de production déjà expérimentés et déjà en place.

Boudreau et Lakhani (2009 p. 70), FIGURE 11 ci - dessous, présentent un certain nombre de caractéristiques propres aux deux organisations économiques : les marchés compétitifs et les communautés collaboratives et autogouvernées.

MARKETS VERSUS COMMUNITIES

The dynamics of markets and communities are inherently different. Markets, for instance, tend to be governed by arm's-length, contractually oriented relationships, whereas communities typically consist of more informal interactions.

COMPETITIVE MARKETS	COLLABORATIVE COMMUNITIES
<ul style="list-style-type: none"> ■ External innovators supply variants of mix-and-match, substitutable components. ■ Governance is formal with orientation toward arm's-length, rule-based, contractually oriented and market relationships. ■ External innovators primarily have competitive relationships among one another. ■ Profit motive is central to driving distributed innovation. ■ Value capture by the platform owner is possible through direct contracting and licensing with external innovators. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Possible contributions of external innovators range from mix-and-match offerings to coproduction. ■ Governance is informal with orientation toward highly socially embedded, norm-based interactions. ■ External innovators primarily have cooperative relationships among one another — with a substantial amount of technology sharing and deliberate spillovers. ■ A range of extrinsic and intrinsic motivations may drive external innovators' activities. ■ Value capture by the platform owner might occur only through enhanced demand for the platform that is driven by the external innovation.

FIGURE 11. MARCHÉS VERSUS COMMUNAUTÉS

(Boudreau et Lakhani 2009 p. 70)

Les communautés collaboratives sont construites autour des relations informelles, de coopération, qui, dans une démarche d'innovation distribuée, sont motivées tant par des facteurs extrinsèques que intrinsèques; les marchés compétitifs, au contraire, visent seulement le profit et sont organisés autour des relations distantes et contractuelles.

Néanmoins, ces communautés en pleine effervescence ne sont pas monomorphes, elles présentent des structures riches et diverses ayant des finalités différentes. En souhaitant illustrer l'hétérogénéité de l'économie collaborative, Vallat (2016) dresse le tableau suivant :

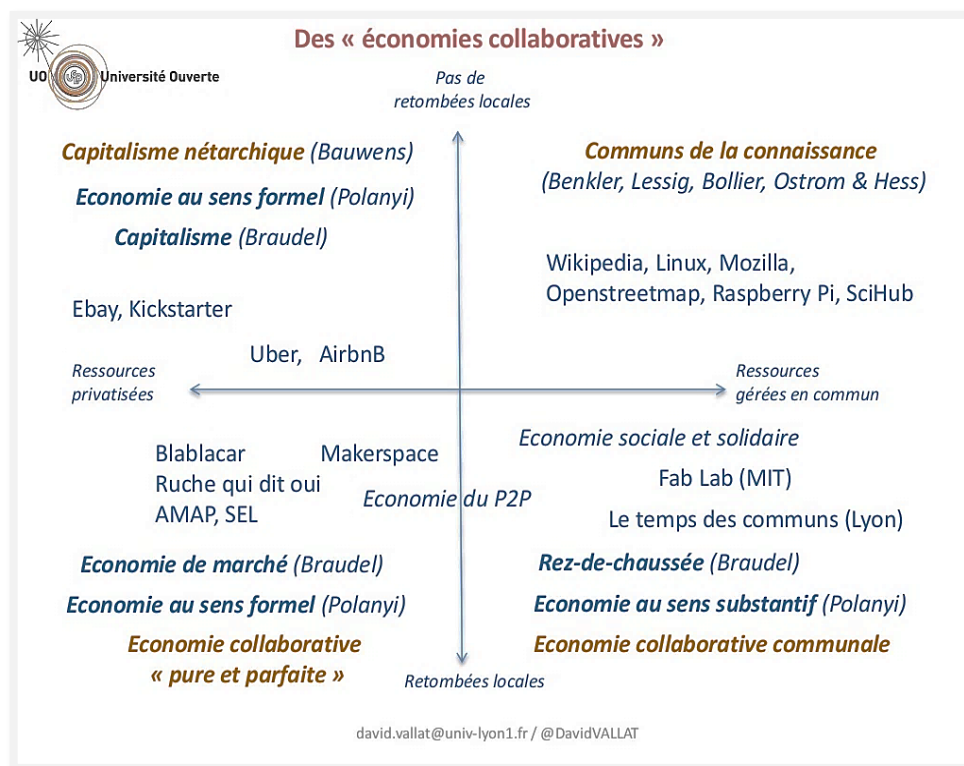


FIGURE 12. ÉCONOMIES COLLABORATIVES (Vallat 2016)

Ces organisations hybrides et innovantes, impulsées par des initiatives collaboratives, regroupent, donc, plusieurs courants de pensée qui semblent participer à la configuration des activités (Acquier, Carbone et Massé 2016 p. 12) : *‘alors que le mouvement de la contre - culture libertaire et l’économie de la fonctionnalité semblent compatibles avec des démarches lucratives [...], les mouvances des communs ou du don revendiquent une lucrativité limitée ou des démarches non lucratives centrées sur l’intérêt collectif et une gouvernance partagée.’*

Cependant, l’économie de partage est confrontée à de nouveaux défis ; les plateformes ouvertes qui soutiennent et favorisent la production entre pairs présentent un fonctionnement actionnarial qui, en remplaçant le capitalisme classique, propriétaire, par une nouvelle organisation hybride « *entreprise/ commun* », exploite le commun dans le but de maximiser le taux du rendement du capital investi (Conaty et Bollier 2014 p. 6) :

CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR

'Le secteur de la production entre pairs est en plein essor, mais cet univers d'innovation doit généralement fonctionner dans des systèmes financiers et technologiques dirigés par le capital des sociétés, ce qui signifie que la production commune entre pairs rencontre des difficultés à affirmer sa souveraineté et son indépendance des marchés des capitaux (ce qui indique la raison pour laquelle le partage de voiture et le partage de l'hébergement sont dominés par des entreprises qui détiennent les plateformes numériques)'

En reformulant, l'investissement dans des plateformes collaboratives qui facilitent la coopération semble répondre plutôt au désir de convertir facilement le capital social (en tant qu'entrant) en valeur d'échange profitable pour les investisseurs.

En effet, alors que les entreprises détiennent de moins en moins l'hégémonie de la production de connaissances indispensables à leur compétitivité, les nouvelles formes adaptatives de capitalisme cognitif visent, en colonisant et en surexploitant les biens communs informationnels, *'à maintenir de manière forcée la primauté de la valeur d'échange contre la richesse qui dépend de l'abondance, de la valeur d'usage et donc de la gratuité'* (Vercellone 2007 p. 61).

Néanmoins, de nouveaux modèles de mesure de la valeur et de la rémunération semblent davantage se focaliser sur des valeurs telles que l'équité, la participation et la justice sociale que sur *« la croissance pour la croissance »* (Manpower 2014) :

- L'économie du partage - optimiser un mode de consommation ou bien monétiser des actifs qui n'étaient pas monétisés dans le passé
- Le revenu de base inconditionnel - garantir la solidarité et la liberté individuelle
- Les value - driven networks (*« réseaux guidés par la valeur »*) - rémunérer les contributions en fonction de la décision unanime de la communauté

CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR

- La Peer Production License (« *licence de production de pairs à pairs* ») - bénéficier gratuitement d'un bien commun en tant que contributeur ; les non - contributeurs paient, donc, une licence pour pouvoir exploiter ce bien
- Le micro - paiement universel - rémunérer toute contribution, car aucune donnée personnelle ne doit pas être créée/ utilisée gratuitement
- La redistribution de la taxe sur les données - transformer la valeur d'usage en valeur marchande, l'acteur - clé étant le « *prosommateur* » (producteur consommateur)

Afin de pouvoir véritablement prendre leur essor, ces nouvelles sources de valeur nécessitent de l'appui institutionnel novateur particulièrement propice dans le contexte actuel : *'les réflexions et les initiatives sur des rapports renouvelés à la création de valeur et à la rémunération des activités (monnaies complémentaires ou sociales, revenu d'existence), restées jusque - là marginales, se diffusent plus largement et apparaissent comme des éléments de solutions non négligeables'* (Camacho 2013 p. 60).

Dans la même optique, mais allant encore plus loin, Stiegler conclue : *'Si nous sommes si angoissés, si mélancoliques, si désespérés parfois, c'est parce que nous avons atteint une limite. Il nous faut trouver une nouvelle rationalité économique'* (Guiton 2016). En effet, l'Homme acquiert une importance grandissante au cœur des problématiques de développement durable et les nouvelles organisations collaboratives, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, montrent, donc, de plus en plus des signes de glissement axiologique vers des systèmes politiques, économiques et sociaux fondés sur des valeurs complexes de sens collectif et d'équité sociale.

Ainsi, les trois sous - chapitres ci - après vont examiner les nouvelles sources de création de valeur au sein d'un territoire créatif de la manière suivante :

- COOPÉRATIVES : RÔLE ET DÉFIS AU SEIN DU TERRITOIRE CRÉATIF - abordera les contributions des coopératives à une économie plurielle mettant, donc, l'accent

CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR

sur la dimension collective de l'entrepreneuriat avec ses enjeux multiples et protéiformes

- COMMUNS : RÔLE ET DÉFIS AU SEIN DU TERRITOIRE CRÉATIF - ce sous - chapitre présentera les apports des communs aux revendications des rapports sociaux de production renouvelés pour une nouvelle organisation socio - économique et économique - politique de la société
- TIERS - LIEUX COLLABORATIFS : RÔLE ET DÉFIS AU SEIN DU TERRITOIRE CRÉATIF - ce dernier sous - chapitre analysera l'impact des tiers - lieux collaboratifs sur la nature polymorphe et le potentiel novateur du travail collaboratif

2.2.2.1 COOPÉRATIVES : RÔLE ET DÉFIS AU SEIN DU TERRITOIRE CRÉATIF

Les acteurs socio - économiques s'interrogent, donc, sur les méthodes les plus diverses à mettre en place afin de garantir et maintenir le pouvoir populaire (Hyman 2014). Des initiatives similaires ont été déjà entreprises au cours de l'histoire avec des résultats mitigés : en effet, les coopératives sont nées dans la première moitié du XIX siècle en réaction aux abus du capitalisme et avec l'objectif d'atteindre une vraie justice sociale, *'bien que dans beaucoup de pays ces coopératives se soient transformées il y a déjà longtemps en de simples entreprises commerciales'* (Hyman 2014 p. 108).

A titre d'exemple, les SCOP (sociétés coopératives participatives), anciennement appelées Associations ouvrières de production (AOP), mutualisent des ressources et des réseaux afin de recréer des liens et de l'engagement social et solidaire (La Fing 2014) ; plus récemment encore, vers la fin du XX siècle, on note la création des SCIC (sociétés coopératives d'intérêt collectif), des coopératives axées sur l'utilité sociale, caractérisées par le multisociétariat regroupant au moins les salariés, les bénéficiaires et toute autre catégorie souhaitée par la coopérative - collectivité, association, entreprise etc.

CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR

Les SCOP et les SCIC font partie des Coop, c'est - à - dire la grande famille des coopératives (mot inventé en 1821 par Robert Owen) organisées en trois catégories fondamentales : coopératives d'entreprises, coopératives d'usagers et coopératives de salariés.

L'Alliance Internationale des Coopératives énonce la définition de la coopérative et ses valeurs constitutives de l'économie sociale et solidaire ainsi : *'une coopérative est une association autonome des personnes unies volontairement en vue de satisfaire leurs besoins et aspirations économiques, sociaux et culturels communs à travers une entreprise détenue conjointement et contrôlée démocratiquement'*. Ces valeurs sont à l'origine des 7 principes fondateurs des coopératives :

1. Adhésion volontaire et ouverte à tous
2. Egalité et pouvoir démocratique exercé par les membres (« *une personne, une voix* »)
3. Participation économique des membres, rémunération limitée du capital souscrit et indisponibilité des réserves financières
4. Autonomie et indépendance envers d'autres organisations, gouvernement etc.
5. Education, formation continue et transparence de l'information
6. Coopération et solidarité entre les coopératives
7. Responsabilité sociale et engagement envers la communauté et son territoire

Le mouvement coopératif se propose, donc, de dépasser les couples antithétiques dominants le fonctionnement d'une société en crise : salarié - patron, travailleur de la terre - propriétaire, individu - collectif etc. En effet, afin de pallier ces dysfonctionnements, l'univers coopératif envisage de concilier capitalisme et libéralisme : les travailleurs sont aussi les propriétaires des outils collectifs ; ils mutualisant les moyens et partagent les résultats (Lewi et Perri 2009).

La réactualisation des enjeux de société s'accompagne d'une transition complexe visant des dimensions très diverses, telles que les dimensions juridiques, financières, organisationnelles, politiques, *'car chaque agriculteur doit avoir désormais la compréhension du tout pour avoir celle de chacune des parties'* (Lewi et Perri 2009 p.

CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR

170 - 171). Néanmoins, cette gouvernance coopérative basée sur le principe « un homme, une voix » montre la nécessité, toujours actuelle, d'une réflexion plus approfondie :

'Si l'article L.521-1 vise bien « l'utilisation en commun par des agriculteurs de tous moyens propres à développer leur action économique », nulle part n'est définie cette « action en commun ». Il est paradoxal de constater que ce qui constitue le socle de l'action coopérative en commun, à savoir les apports des produits des adhérents, ne soit pas mieux précisé' (Lewi et Perri 2009 p. 160)

Le mouvement coopératif soulève d'autres problématiques encore, plus complexes, concernant son évolution actuelle. Sous l'impulsion des référentiels émanant de la culture digitale, les nouvelles cultures managériales se diffusent mondialement et parviennent progressivement à créer une distance entre les membres et les gestionnaires de la coopérative ; cette distance semble provoquer, malheureusement, la fragmentation graduelle de la culture commune de la coopérative (Conaty et Bollier 2014). Draperi (2016) fait, donc, la constatation d'un clivage évident du mouvement coopératif entre les coopératives qui font valoir la recherche de l'intérêt général, proche de la notion d'utilité sociale, et les coopératives animées davantage par la réussite entrepreneuriale.

Alors qu'elle impacte nos manières de travailler, d'échanger et/ou de consommer, cette recherche d'équilibre et de synergie entre intérêt individuel et intérêt collectif est, ainsi, loin d'être évidente (Draperi 2016 p. 5) : *'On voit bien dans un tel contexte que le débat sur les communs, qui est fondamental et international, peut bousculer et peut - être diviser le mouvement coopératif'.*

2.2.2.2 COMMUNS : RÔLE ET DÉFIS AU SEIN DU TERRITOIRE CRÉATIF

Face à l'appât incontestable du gain, les commoners et les coopératives se comportent tout de même différemment, car la coopération sociale fait écho de façon distincte à

CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR

l'histoire de chaque institution; en effet, les coopératives restent inscrites dans le fonctionnement des marchés et se conforment à leurs exigences, alors que les communs cherchent à se positionner à l'extérieur du marché à travers leurs vastes réseaux de collaboration.

Les communs représentent des espaces institutionnels alternatifs car la production/gestion par les pairs n'est plus coordonnée par les signaux du marché ou la hiérarchie managériale et aucune personne n'a le droit exclusif sur les ressources partagées (Benkler 2003 ; Benkler et Nissenbaum 2006). Le caractère par essence inappropriable des ressources met, donc, en avant l'urgence de définir des droits d'usage novateurs et adaptables afin de garantir l'efficacité, l'équitabilité et la durabilité de ce nouvel écosystème (Servigne 2010 p. 3) :

'Il y a eu quatre grands types de droits de propriétés jusqu'à présent : l'accès libre (pas de propriété), la propriété de groupe, la propriété individuelle et la propriété du gouvernement [...] « les études empiriques montrent qu'aucun régime de propriété ne fonctionne efficacement, équitablement et durablement avec tous les biens communs »'

En citant Laval, Mao (2016) conteste la légitimité longuement acquiescée de la domination de la logique capitaliste d'accumulation de capital, qu'il soit informationnel, financier ou autre : ' « Je crois que les pratiques hackers, au sens le plus large du terme qu'il a aux États-Unis, ont joué un rôle considérable en montrant que la productivité, la créativité, le désir ne sont pas forcément liés à l'appropriation privée »'.

Ainsi, Mao (2016) met en évidence les résultats de plusieurs centaines d'études pilotées par une équipe de chercheurs, dont E. Ostrom, qui démontrent au début des années 1980 que la privatisation de terres dans les pays du Sud, auparavant cultivées en commun, menace leur équilibre alimentaire. Ces résultats, à l'origine de la théorie de l'action collective et de la gestion des biens communs, légitiment les démarches de plus en plus nombreuses de production et/ ou gestion collective alternative.

CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR

Malgré leur importance, Sauvêtre (2016) affirme que seulement *‘à partir de 2009 les communs ont commencé à être légitimés sur la scène publique’*, dû essentiellement à l’obtention du prix Nobel pour les travaux sur la gouvernance des biens communs effectués par E. Ostrom. Ces communautés ont la particularité d’être avant tout *‘des lieux de négociations [...] gérés par des individus qui communiquent et parmi lesquels une partie au moins n’est pas guidée par un intérêt immédiat, mais par un sens collectif’* (Le Crosnier 2009), ce qui leur permet d’être *‘un réservoir sous - estimé de création de valeurs ajoutées [...] un puissant système de gouvernement, ainsi qu’un creuset pour les aspirations démocratiques’* (Maury 2013).

Afin de rendre plus compréhensible et plus accessible le mouvement des communs en tant que ressources partagées par les communautés désireuses de mettre en place des systèmes d’organisation et de production alternatifs alignés davantage sur les nouvelles exigences sociales, économiques et environnementales, Sauvêtre (2016) fait la distinction suivante entre les notions de biens communs, communs et commun :

- Les biens communs sont définis par des critères de type économique en étant des biens non exclusifs et rivaux (par exemple, des stocks de poissons, des forêts), *‘autorégulés à travers des systèmes de droits partagés et autogouvernés par des communautés d’utilisateurs, plus efficacement qu’ils ne le seraient par le marché ou par l’État’* (Sauvêtre 2016) ;
- Les communs représentent les ressources immatérielles partagées et portées par le mouvement des logiciels libres en tant que biens non exclusifs et non rivaux ; ces ressources, même sous risque d’enclosure, pourraient être à l’origine de nouvelles analyses en philosophie économique car elles ont enclenché le développement de nouveaux systèmes de production entre pairs ;
- Le commun qui est défini comme *‘pratique démocratique de production de règles collectives dont le caractère co - obligatoire doit être fondé sur la co - délibération’* (Sauvêtre 2016).

CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR

Ces collectifs ont, donc, un rôle d'autant plus déterminant aujourd'hui car leurs initiatives pourraient constituer un contrepoids au déséquilibre généré par les grandes mutations socio - économiques de ces dernières décennies ; Mao (2016) souligne leur importance :

'La thématique du commun correspond à un désir profond. Il ne suffit plus de contester par la mobilisation sociale et politique classique, il s'agit de faire et de vivre autre chose en construisant de nouveaux liens, en changeant la nature de l'activité, en modifiant le rapport à la propriété'

En effet, ce nouveau rapport à l'appropriation et à la propriété est fondamental dans la production et/ ou gestion collective car il dénote des changements radicaux dans les rapports sociaux de production à l'origine de l'organisation socio - économique et économique - politique de la société, qu'il s'agisse de la redistribution des richesses, d'une nouvelle triarchie Etat - Marché - Communs ou bien d'une démocratie métamorphosée.

La question de savoir comment protéger et propulser les communs est, donc, fondamentale au sein d'une économie techno - politique particulièrement exigeante au niveau du rendement financier. Cela demande une réconciliation radicale entre marché et communs de façon à ce que la liberté de création des communs se poursuive : *'Il s'agit là des questions politiques critiques'* (Bollier 2011).

Bollier (2011) met en avant les communs numériques en tant que solution libératrice des communs. Afin de se déployer de façon optimale, ils nécessitent des outils à la fois technologiques (des protocoles internet ouverts), juridiques (des contrats comme la GPL, les licences Creative Commons) et sociaux (des valeurs et des idéaux partagés).

Ce besoin impérieux d'outiller les communs et de structurer leur gestion afin de mieux les valoriser a été, ainsi, à l'origine de la conceptualisation de deux stratégies des communs : la stratégie économique - politique des communs et la stratégie politico - instituante du commun ; cependant, ces stratégies sont nécessairement interreliées car seulement *'en arrimant le développement des communs économiques sur la dynamique d'un commun politique qu'une politique du commun peut se donner un horizon'* (Sauvêtre 2016).

CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR

A. STRATÉGIE ÉCONOMICO - POLITIQUE DES COMMUNS

L'état a un rôle essentiel à jouer dans cette structure tripartite partenariale « communs - marché - Etat » : il est en position de mettre en place un cadre qui, d'un côté, garantit des conditions optimales pour le développement et le bon fonctionnement des communs et, de l'autre, régule le marché et assure l'intérêt général.

En effet, afin de pouvoir préserver toutes les spécificités des communs, le sujet de leur indépendance se doit de rester un sujet primordial :

'Les « communs » sont avant tout des systèmes de ressources spécifiques définis par des critères de type économique - ce sont des biens non exclusifs et rivaux (Ostrom 1990) - autorégulés à travers des systèmes de droits partagés et autogouvernés par des communautés d'utilisateurs, plus efficacement qu'ils ne le seraient par le marché ou par l'État' (Sauvêtre 2016)

B. STRATÉGIE POLITICO - INSTITUANTE DU COMMUN

Mao (2016) souligne le rôle instituant de la communauté qui décide, depuis le tout début, de s'auto - organiser afin de gérer de manière optimale une ressource commune, son accès et son utilisation. S'inscrivant dans une logique de continuité afin de protéger cette communauté, la stratégie politico - instituante du commun se caractérise par plusieurs enjeux, tels que l'augmentation de la capacité créative collective par la substitution d'une démocratie de la représentation à une démocratie de la participation, l'enjeu principal étant, néanmoins, la relativisation de l'État par l'institution d'un droit du commun (Sauvêtre 2016) :

'L'enjeu central de ces pratiques du commun, c'est donc « la question de l'usage » au sens « des règles coproduites par un collectif qui prend en charge une chose, qui est amené à délibérer, à décider des règles de cet usage » [...] C'est - à - dire qu'il ne s'agit pas

CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR

seulement de redistribuer les droits de propriété pour les rendre plus égalitaires, mais aussi d'instituer de nouveaux usages et pour cela il faut viser l'institution d'un droit d'usage « hors propriété »

La socialisation de l'économie et la gestion démocratique des biens communs occasionnent, donc, des changements radicaux dans la façon d'envisager et d'appliquer de nouvelles solutions pour un développement durable à la fois économique, social et environnemental.

Il n'est, donc, pas surprenant que ces nouveaux modèles socio - économiques fondés sur un travail collaboratif ouvert, transparent et démocratique soient progressivement adoptés, car ce travail collaboratif *'recèle des potentialités énormes pour libérer le travail : incitation à la créativité, émulation entre les membres du collectif, convergence des objectifs, satisfaction de la réalisation commune'* (Durand 2009 p. 27).

Alors que les coopératives traditionnelles, les entreprises libérées ou bien les entreprises suivant une démarche d'innovation ouverte (ouverture des modèles d'innovation classiques promue par Chesbrough en 2005) ont essayé, de différentes façons, de *'libérer le travail'* pour le rendre plus performant, ce nouveau modèle de travail collaboratif permet une redéfinition constante de l'essence même du travail - activité. Ce n'est plus la hiérarchie qui dicte les objectifs de l'activité du groupe, mais son affinité autour d'un projet cognitif commun; ce projet est souvent élaboré dans le cadre d'une démarche volontaire d'exploration d'alternatives créatives au fonctionnement actuel, considéré comme obsolète ou défectueux.

Qu'elle vise la transparence, l'accès libre aux ressources, l'émancipation, la revalorisation de la valeur travail et, donc, de la logique de contribution (Mao 2016), ou la création collective - la nature polymorphe, renouvelée du travail collaboratif présente un potentiel novateur inédit visant plusieurs systèmes :

CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR

- Politique, à travers les nouvelles formes de gouvernance qui puisent dans de nouvelles énergies ascendantes basées sur des aspirations démocratiques ranimées (Bollier 2011 ; Maury 2013) ;
- Economique, à travers la nature changeante de l'activité productive et non productive génératrice d'une nouvelle valeur ajoutée - changement opéré grâce au nouveau rapport à l'appropriation et à l'usage (Mao 2016) ;
- Social, à travers le sens renouvelé de la communauté basé sur '*un engagement partagé à l'égard d'objectifs spécifiques*' (Bollier 2011) déterminés de manière collective à travers de nouveaux liens et de nouveaux lieux.

2.2.2.3 TIERS - LIEUX COLLABORATIFS : RÔLE ET DÉFIS AU SEIN DU TERRITOIRE CRÉATIF

Suite aux modifications de la nature du travail collaboratif, les espaces se réinventent autour de nouvelles formes de mobilité, de collaboration et autour de nouvelles exigences de fonctionnalité.

Tandis que les grands centres d'affaires disparaissent et les logements des particuliers se reconfigurent en espaces professionnelles éphémères, d'autres espaces naissent ou sont métamorphosés en espaces multifonctionnels, ouverts, centrés sur le collectif et la capitalisation de l'expérience collective, comme les espaces de coworking (équipés en outils de téléconférence, en salles de réunion) ou les espaces plus spécialisés type Fab Lab, Makers etc. (La Fing 2014). Camacho (2013 p. 43) explique l'importance insoupçonnée de ces lieux physiques :

CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR

‘On peut considérer en effet que les premières expériences de bricolage informatique au fond des garages - à la façon de Steve Jobs - qui se sont développées en Californie à partir des années 70 sont fondatrices de l’idéologie de ces « nouveaux lieux de production ». Or ce sont des espaces physiquement situés (on sort de la mythologie de la dématérialisation) expérimentant des formes de partage des savoirs, d’auto - fabrication numérique, et de production flexible personnalisée, rendues envisageables par les TIC’

En effet, le travail collaboratif façonne et est façonné, au fil du temps, non seulement par les communautés virtuelles, comme par exemple les communautés s’inscrivant dans le mouvement du logiciel libre initié en 1983 avec le projet GNU, mais aussi par les communautés physiques à travers les tiers-lieux (terme développé en 1989 par Oldenburg).

Cluster Green and Connected Cities, réseau français « *de réflexion et d’action pour la ville connectée et durable du 21^{ème} siècle* » (Cluster Green and Connected Cities 2012), en coopération avec un certain nombre d’acteurs français représentant les administrations territoriales et les entreprises privées, ont élaboré en 2009 la première définition de l’Ecocentre 2.0.

Le concept Ecocentre 2.0 vise les tiers - lieux innovants, des environnements de travail autres que la maison ou le bureau, définis par six éléments fondamentaux : échange, apprentissage, transfert, mouvement, diversité et loisirs; ce sont des centres qui ciblent un développement économique durable basé sur la création d’une société innovante et consciente des enjeux futurs.

Les espaces doivent, donc, favoriser le développement de la créativité et de l’innovation, agissant comme un incubateur d’idées; à cet effet, ils encouragent l’échange de connaissances, en facilitant le débat et l’ouverture vers l’extérieur (vers des travailleurs dans des réseaux internationaux) et la collaboration, en facilitant le réseautage local et l’émergence de projets collaboratifs.

CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR

Au - delà des dynamiques internes encourageant l'innovation, l'Ecocentre 2.0 doit disposer, selon Cluster Green and Connected Cities (2012), d'une infrastructure technologique de haute qualité et doit proposer des formations liées aux technologies de l'information et de la communication afin d'assurer une adoption adéquate des technologies disponibles, ainsi qu'une adoption adéquate d'autres technologies existantes sur le marché. En outre, ce site doit disposer des salles de réunion et proposer un certain nombre d'activités de loisirs.

Les résultats de l'analyse des espaces existants montrent que le fonctionnement des espaces de coworking (espaces de travail collaboratif) converge vers la satisfaction des critères décrits ci - dessus. Cependant, Cluster Green and Connected Cities (2012 p. 93) concluent que :

'Le télécentre qui conjuguerait haute prestation technologique et professionnelle, ainsi qu'ouverture sur son environnement immédiat en proposant de la formation au numérique, des loisirs, de l'éveil ou bien d'autres services de proximité reste encore à inventer'

En effet, en arborant l'hypothèse d'un *modèle organisationnel intentionnel axé sur la collaboration* (cf. sous - chapitre 3.2.1 ÉVOLUTION CONCEPTUELLE ET TYPES DE COLLABORATION), les espaces de travail collaboratif, ainsi que les réseaux des espaces de travail collaboratif, ont fait les premiers pas dans la direction d'une métagouvernance d'une communauté des décideurs ou des réseaux favorisant l'innovation collaborative : *'Ils sont souvent le point de convergence ou de mise en relation des différents acteurs d'un écosystème, qui y voient l'opportunité de s'affranchir des cloisons du marché ou de l'entreprise pour penser de nouvelles manières de collaborer, de concevoir ou de mener des projets'* (Camacho 2013 p. 59).

DeGuzman et Tang (2011) soutiennent justement que la force novatrice du coworking consiste en sa capacité d'être une plateforme centrale, un cadre open - source dans un écosystème d'innovation qui encourage l'accès et facilite l'interconnexion d'une

CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR

multitude d'entités, comme les entreprises, les indépendants, le gouvernement, les structures d'enseignement etc.

Alors que Jones (2013) met en évidence des estimations qui indiquent une augmentation continue de la population des travailleurs indépendants aux Etats - Unis allant jusqu'à 40% de la population totale des travailleurs d'ici 2020, peu de recherche est consacrée à l'étude du coworking et de ses communautés d'entrepreneurs et des freelances.

Coworking.com définit le coworking comme « *une communauté mondiale de personnes dédiées aux cinq valeurs de Collaboration, d'Ouverture, de Communauté, d'Accessibilité et de Développement Durable sur les lieux de travail* ». Capdevila (2014) met en évidence les particularités de ces communautés et leurs avantages, en indiquant leur contribution dans la création de la « *local buzz* », à l'instar des clusters, mais aussi leur contribution dans la création des « *global pipelines* » - des connexions avec des communautés externes fondées sur une base de connaissances similaire. Dans ce cadre, la proximité cognitive est bien plus déterminante que la proximité géographique (Capdevila 2014).

Uda (2013) recueille seulement cinq définitions du coworking en tant que nouveau mouvement *et* espace de travail, que Capdevilaⁱ (2014 p. 1) désigne comme '*des espaces localisés d'innovation collective (LSCI)*'. Créé en 2005 aux Etats - Unis (San Francisco), un espace de coworking est un espace de travail collaboratif qui, tout en mutualisant les ressources et les équipements existants, encourage la collaboration entre les professionnels sur place par le biais de l'animation et de la flexibilité proposées ; autrement dit : '*les coworking - space se présentent comme des lieux et des processus d'animations favorisant le foisonnement et l'élaboration de projets collectifs, réunissant des entreprises, des indépendants, des chercheurs, des étudiants, des personnes en recherche d'emploi*' (La Fing 2014 p. 16).

DESKMAGⁱⁱ (2016), le media en ligne de référence dans l'univers de coworking, a interrogé plus de 1600 personnes dans le monde afin de mieux comprendre le phénomène

CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR

de coworking et son évolution. Selon les résultats, les coworkers appréciaient le plus en 2016 les interactions avec les autres membres (72%) et l'esprit du coworking (65%).

Les résultats ont également montré que le coworking était positivement corrélé avec une productivité, un revenu, un réseau d'affaires, un cercle social et un équilibre travail/vie privée renforcés. Rien d'étonnant, donc, que ces espaces aient connu une expansion fulgurante, allant par exemple de 8700 espaces de coworking en 2015 à 13800 espaces en 2017 (DESKMAG 2017).

Van den Hoff (2014), le créateur de Seats2meet.com qui inclut un espace de coworking et une plateforme collaborative en ligne, s'exprime sur l'importance des expériences transformatrices qu'il qualifie comme l'offre économique finale dans le cadre de l'économie du savoir :

'Le « volet éducatif » pour nos parties prenantes est la « pertinence inattendue » ou la sérendipité d'une expérience. Puisque nous sommes dans l'industrie des rencontres et des évènements professionnels, nous avons réalisé que, en offrant une scène pour les parties prenantes et en facilitant le processus des « rencontres inattendues, fortuites, pertinentes » [...], nous avons obtenu des transformations co - créées reflétant notre valeur ajoutée et, donc, notre droit à l'existence'

Cependant, Duperrin (2014) argue que les démarches collaboratives présentent un certain nombre d'inconvénients en raison de la perception d'un manque de stabilité de ces réseaux complexes de relations humaines. De même, Kwiatkowski et Buczynski (2011) considèrent que le mouvement du coworking nécessite plus de cohérence et de direction dans sa démarche philosophique qui vise le remplacement des structures hiérarchiques et la création d'une société innovante, intégrante et adaptative.

Olma (2012 p. 35) propose, toutefois, d'adopter un point de vue légèrement divergent à l'égard de la nature instable et imprévisible des réseaux humains qu'il appelle « la maille » dans une tentative de résoudre ce conflit apparent : *'Pourtant, la maille, comme une écosphère, reste intrinsèquement stable; elle évolue, et c'est la condition de sa survie.'*

CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR

Dans la même logique, Spinuzzi (2012) révèle dans son étude de deux ans un certain nombre de contradictions du phénomène de coworking. Il décide de faire usage de la théorie 4GAT sur l'activité des réseaux et établit, ainsi, deux principaux types de configurations au sein de la communauté du coworking - illustrés dans la FIGURE 13 ci-dessous (Spinuzzi 2012 p. 431, Table 5) - la « *collaboration entre voisins* » et la « *collaboration entre partenaires d'affaires* » :

	Good neighbors	Good partners
Object (proprietors)	Unoffice	Federated work space
Object (coworkers)	Sociality (as neighbors) Collaboration (as neighbors)	Sociality (as potential partners) Collaboration (as partners)
Actors	Small-business owners and consultants providing customer-contact services (front stage)	Entrepreneurs and freelancers providing services to businesses (backstage)
Outcomes	Parallel work	Cooperative work

FIGURE 13. TYPES DE CONFIGURATIONS AU SEIN DU COWORKING

(Spinuzzi 2012 p. 431, Table 5)

La distinction entre les deux types de configuration est utile pour la catégorisation des espaces et Spinuzzi (2012) identifie trois types d'espaces de coworking. Un premier espace, « *l'espace de travail de la communauté* », contient une communauté d'individus qui travaillent les uns à côté des autres, sans nécessairement travailler les uns avec les autres ; cet espace propose une interaction minimale et se trouve souvent dans des bâtiments à usage mixte.

Le deuxième type d'espace, intitulé « *Unoffice* », accorde une importance particulière aux indépendants et aux autoentrepreneurs œuvrant dans des domaines nécessitant une interaction dynamique avec les clients ; l'interaction entre les membres est considérée facultative, bien que toujours bénéfique. Ces espaces ont, donc, une orientation externe

CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR

qui favorise les rencontres entre les coworkers et leurs clients en raison de la conception et les fonctionnalités modernes du lieu de travail.

Le troisième espace, « *l'espace de travail fédéré* », vise le développement des partenariats d'affaires et encourage les interactions renforcées entre les membres. Contrairement aux espaces de type « *Unoffice* », ces espaces ont une orientation interne qui stimule la création des équipes provisoires fournissant des services aux entreprises externes. Selon Spinuzzi (2012), cet espace encourage le plus les dynamiques d'innovation et de collaboration. Néanmoins, les tiers - lieux se sont atomisés pour mieux répondre et représenter l'hétérogénéité des mutations profondes de la société, FIGURE 14 ci - dessous (Prima Terra 2016) :

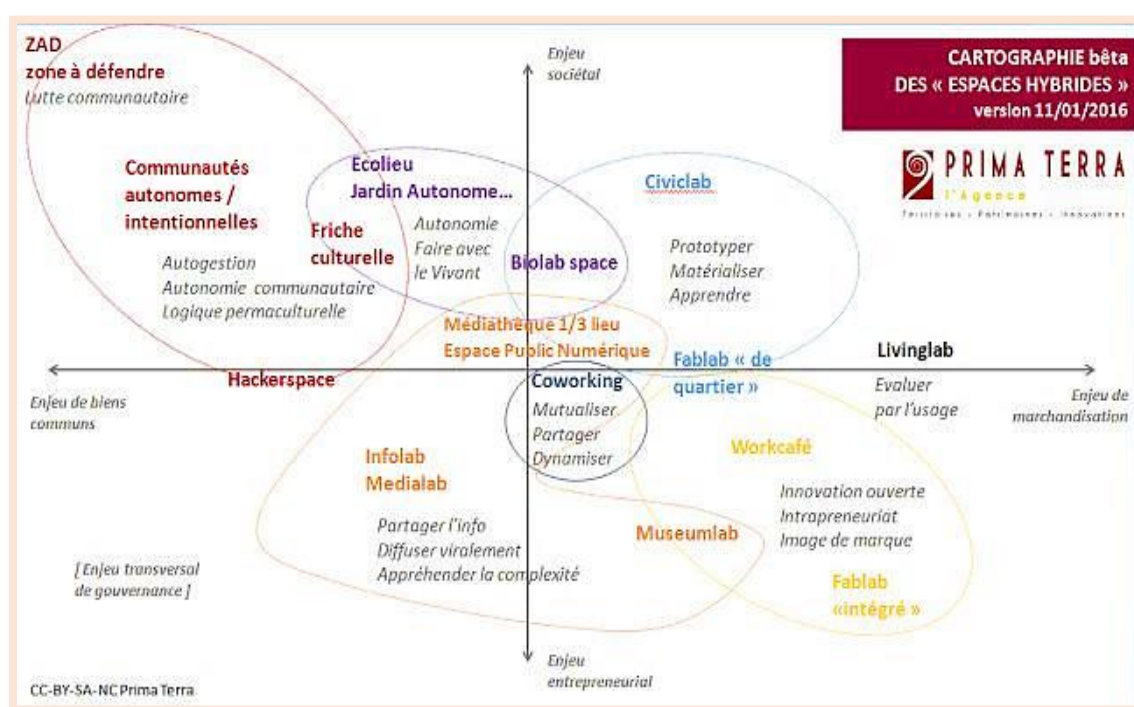


FIGURE 14. ESPACES HYBRIDES (Prima Terra 2016)

En effet, les autres espaces de travail collaboratif, comme les hackerspaces, les makerspaces, les Fab Labs et les Living Labs présentent plus de particularités en ayant des missions plus spécialisées; en effet, La Fing (2014 p. 7 - 8) précise :

CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR

‘La double dynamique de démocratisation des outils technologiques et de travail collaboratif a donné naissance à des dispositifs d’un genre nouveau : les FabLab/ Biolab (ex : lapaillasse.org)/ Robolab/ Brainlab...ces dispositifs de nature plutôt associative mutualisent des outils technologiques de pointe afin de les rendre accessibles à un plus grand nombre de personnes, capables d’en imaginer des usages ou des projets nouveaux, par les biais de l’intelligence collective’

Selon Cavalcanti (2013), le concept de hackerspace désignait, à l’origine, un espace physique partagé par un ensemble de programmeurs. Le premier espace, C - base, a été ouvert en Allemagne en 1995 et compte aujourd’hui plus de 450 personnes. Les hackerspaces se sont largement axés sur la réutilisation du hardware et la programmation. Certains espaces offrent plus d’outils pour d’autres types de métiers ; néanmoins, il est communément reconnu que ces outils et ses métiers ont un rôle secondaire dans le cadre des missions des hackerspaces.

Les makerspaces, créés en 2005 et devenus populaires en 2011, se concentrent, tout au contraire, sur une multitude de métiers qui visent à la fois les amateurs et les professionnels. Cette présence d’une variété de métiers dans le même espace est l’un des facteurs d’attractivité de l’espace. Cavalcanti (2013) constate que, généralement, les espaces suivent l’organisation des entreprises traditionnelles, au lieu de suivre l’organisation des collectifs démocratiques, en raison de la difficulté d’entretien d’outils et de la nécessité de former les nouveaux membres à l’usage responsable des outils.

Les Fab Labs, les « *ateliers de fabrication numérique* », représentent un réseau d’espaces de fabrication initié début des années 2000 par Neil Gershenfeld du *Center for Bits and Atoms* du MIT (Massachusetts Institute of Technology) et inspiré par un cours du MIT appelé « *Comment fabriquer (presque) tout* ». Selon Cavalcanti (2013), le principe fondateur d’un Fab Lab est que les outils de fabrication de base permettent aux amateurs de fabriquer presque tout ce qu’ils désirent, à condition d’avoir bénéficié d’une brève introduction à l’ingénierie et à l’enseignement du design.

CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR

Les Fab Labs ne nécessitent pas beaucoup d'espace, mais requièrent l'existence des outils, des logiciels adaptés et d'un programme de formation. Les Fab Labs ont une charte universelle et peuvent être considérés comme des franchises reliées à l'échelle mondiale. Selon la Charte des Fab Labs, les Fab Labs sont ouverts au public à moindre coût pour une utilisation régulière et sont le plus souvent gérés par des organisations locales à but non lucratif (Cavalcanti 2013).

Gershenfeld (2015) décrit l'évolution probable des Fab Labs vers des espaces de création des machines qui fabriquent des machines, afin que tout un chacun puisse avoir accès à une machine personnelle, intégrée dans des réseaux globaux de production ; car, effectivement, comme cela a déjà été montré, *'si la propriété des outils change, ceux-ci n'étant plus l'apanage des entreprises ou des laboratoires institutionnels de recherche, les capacités de production qui en découlent aussi'* (La Fing 2014 p. 8).

Selon la Commission Européenne, les Living Labs, créés par MIT début des années 2000, sont des laboratoires d'innovation ouverte qui mettent l'utilisateur au centre de l'activité et des partenariats entreprises - citoyens - gouvernement, en reconnaissant son rôle capital dans le développement et les essais des produits et des services développés.

A travers leur contribution conséquente à la redéfinition des espaces et des usages (Hirtz 2017), les tiers-lieux innovants ont, donc, complexifié les configurations classiques des activités (lucratives/ non lucratives) en les reconfigurant autour des activités – projet ayant des finalités diverses (La Fing 2015 p. 17) :

'S'ils [coworking - space, barcamps ou hackatons, Fablabs/ Biolabs etc.] peuvent encore paraître confidentiels [...] Ils jouent un rôle de conditions d'émergence et répartiteur de projets, au sein d'écosystème large de collaborateurs associés ou en réseaux, mais non-salariés. C'était la transformation que BRIDGES W., 1995, voyait advenir pour les entreprises de demain : le passage d'une structure constituée d'emplois à un « champ » de travail à accomplir.'

CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR

L'analyse croisée multi - échelle montre, donc, que ces nouvelles organisations collaboratives de travailleurs, comme le coworking, acteur du middleground, encouragent l'émergence de nouvelles dynamiques locales d'innovation à travers les lieux physiques, les espaces cognitifs, les projets et les évènements qu'elles proposent (Capdevila 2015).

L'intérêt de ces collectifs pour un territoire créatif riche semble évident, car ces groupes intermédiaires assurent les flux créatifs entre les individus créatifs et anonymes de l'underground et les firmes innovantes de l'upperground (Simon 2009).

Néanmoins, la recherche ne s'est pas encore emparée de ces phénomènes émergents, bien qu'il soit essentiel d'analyser les différents types de collectifs créatifs, leurs modes de fonctionnement et leurs productions, *'ainsi que la façon dont ils s'inscrivent dans des réseaux formels et informels de partage de connaissance avec leur milieu, incluant l'underground et les firmes pouvant prendre en charge l'exploitation de leurs productions créatives'* (Simon 2009 p. 49).

En effet, en dépit du faible intérêt manifesté par la plupart de chercheurs pour les nouveaux phénomènes collaboratifs, quelques chercheurs s'enthousiasment pour ce qu'ils considèrent comme le modèle disruptif de la société 3.0, capable de soutenir une réelle économie collaborative. Ainsi, Olma (2012 p. 16) présente le concept de société 3.0 et l'illustre ci - dessous:

'La société 3.0 est une société qui émerge des ruines du capitalisme industriel. En fait, elle est une vision de la première réelle société en réseau, une société qui utilise son potentiel social et technologique au maximum en créant des structures capables de valoriser les sources contemporaines de valeur, de connaissances et de créativité d'une manière soutenable'

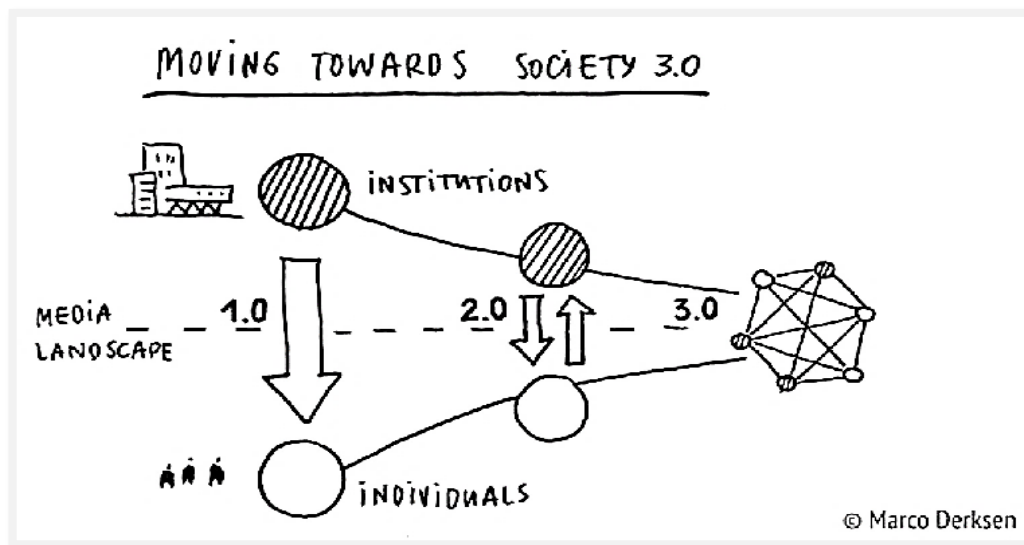


FIGURE 15. SOCIÉTÉ 3.0 (Olma 2012 p. 16)

M. Porter (1998 p. 77) illustre l'intérêt d'une telle réorganisation, faite de la manière la plus juste, en insistant sur la dimension paradoxale de l'avantage compétitif, construit localement dans un contexte de concurrence internationale grandissante : *'Paradoxalement, l'avantage compétitif qui perdure dans une économie globale consiste de plus en plus en attributs locaux : les connaissances, les relations et la motivation que les compétiteurs à distance ne peuvent pas égaler'*.

Malgré le fait que la recherche en créativité organisationnelle ait essayé d'explicitier les mécanismes internes de créativité de groupes, l'individualisme méthodologique avancé dans les réflexions sur la créativité collective est restrictif dans la compréhension des dynamiques créatives collectives (Parmentier et Szostak 2015).

Parmentier et Szostak (2015) proposent le concept de capacité créative en tant que capacité organisationnelle stratégique afin d'enrichir les analyses en management stratégique se focalisant *'au niveau organisationnel davantage sur l'innovation que sur la créativité'* (Parmentier et Szostak 2015 p. 9), mais ils n'intègrent que très marginalement les dynamiques de groupe.

CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR

De plus, les questionnements sur les processus internes d'innovation collaborative mériteraient d'être poursuivis et approfondis (Denervaud, Gérardin, Noé, Souplet et Tartar 2010 p. 110) :

'L'innovation collaborative n'est pas une nouveauté. Elle est aussi ancienne que la bonne vieille boîte à idées des salariés ou les tables rondes de consommateurs. Ce qui est nouveau, c'est l'effacement des frontières entre les « silos » où on a longtemps cantonné les processus d'innovation collaborative. De nouvelles frontières et de nouveaux rôles se dessinent, transformant radicalement la mission des directions de l'innovation, promues au rôle non plus d'instigateur mais de chef d'orchestre'

Tout ce potentiel novateur découlant des transformations du travail collaboratif, tant à l'intérieur de la communauté même qu'en interconnexion, est, donc, source d'innovation collaborative. Le chapitre suivant, CHAPITRE 3 INNOVATION COLLABORATIVE : UNE PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE DE L'INNOVATION, proposera l'analyse structurelle des processus d'innovation dans une démarche interactionniste, c'est - à - dire une démarche qui implique l'intégration de la composante communication avec ses éléments structurants. Cette analyse portera sur trois aspects de la communication : *la forme*, faisant référence à la configuration des liens et à l'impact du cadre de travail sur ceux - ci ; *le fond*, caractérisé par la nature de la connaissance engagée ; et *la fonctionnalité*, renvoyant aux objectifs de la communication.

CHAPITRE 2

ÉTAPE 2 DE LA PROPOSITION D'UN MODÈLE ORGANISATIONNEL INTENTIONNEL DE GESTION DE L'INNOVATION COLLABORATIVE

Ce chapitre a eu pour objectif d'affirmer et d'explorer plus en profondeur l'intérêt des communautés au sein des tiers - lieux collaboratifs et de leur gestion, notamment dans la compréhension des dynamiques créatives collectives au niveau d'un territoire. Leur modèle organisationnel intentionnel axé sur la collaboration permet, donc, de justifier l'utilité d'une enquête de terrain ultérieure

FIGURE 16. CONCLUSION DU CHAPITRE 2

CHAPITRE 3 INNOVATION COLLABORATIVE: UNE PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE DE L'INNOVATION

Ce chapitre se propose d'élaborer l'analyse structurelle de l'innovation dans une perspective interactionniste afin de pouvoir déceler les éléments fondamentaux de l'innovation collaborative. Ces éléments structuraux principaux impactant de ce fait la gestion de l'innovation collaborative seront ensuite regroupés dans le schéma conceptuel de la thèse.

Les sous - chapitres suivants vont, donc, aborder plusieurs concepts essentiels à la notion d'innovation collaborative :

- 3.1 LE CONCEPT D'INNOVATION traitera de la notion d'innovation afin de mieux cerner sa complexité en étudiant les types d'innovation existants et son évolution conceptuelle à travers les différentes générations de management de l'innovation jusqu'à aujourd'hui
- 3.2 LE CONCEPT DE COLLABORATION abordera de la même manière le concept de collaboration, les types de collaboration existants et son évolution conceptuelle au sein de l'entreprise et surtout à l'extérieur de l'entreprise commerciale ; cette analyse nous permettra de jauger son caractère potentiellement novateur face aux nouveaux défis posés par la société du savoir
- 3.3 MÉCANISMES DE CRÉATION DE L'INNOVATION DANS UNE DÉMARCHE INTERACTIONNISTE proposera une approche interactionniste quant à l'analyse structurelle de l'innovation faisant, ainsi, usage des éléments de la communication.

**CHAPITRE 3 INNOVATION COLLABORATIVE:
UNE PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE DE L'INNOVATION**

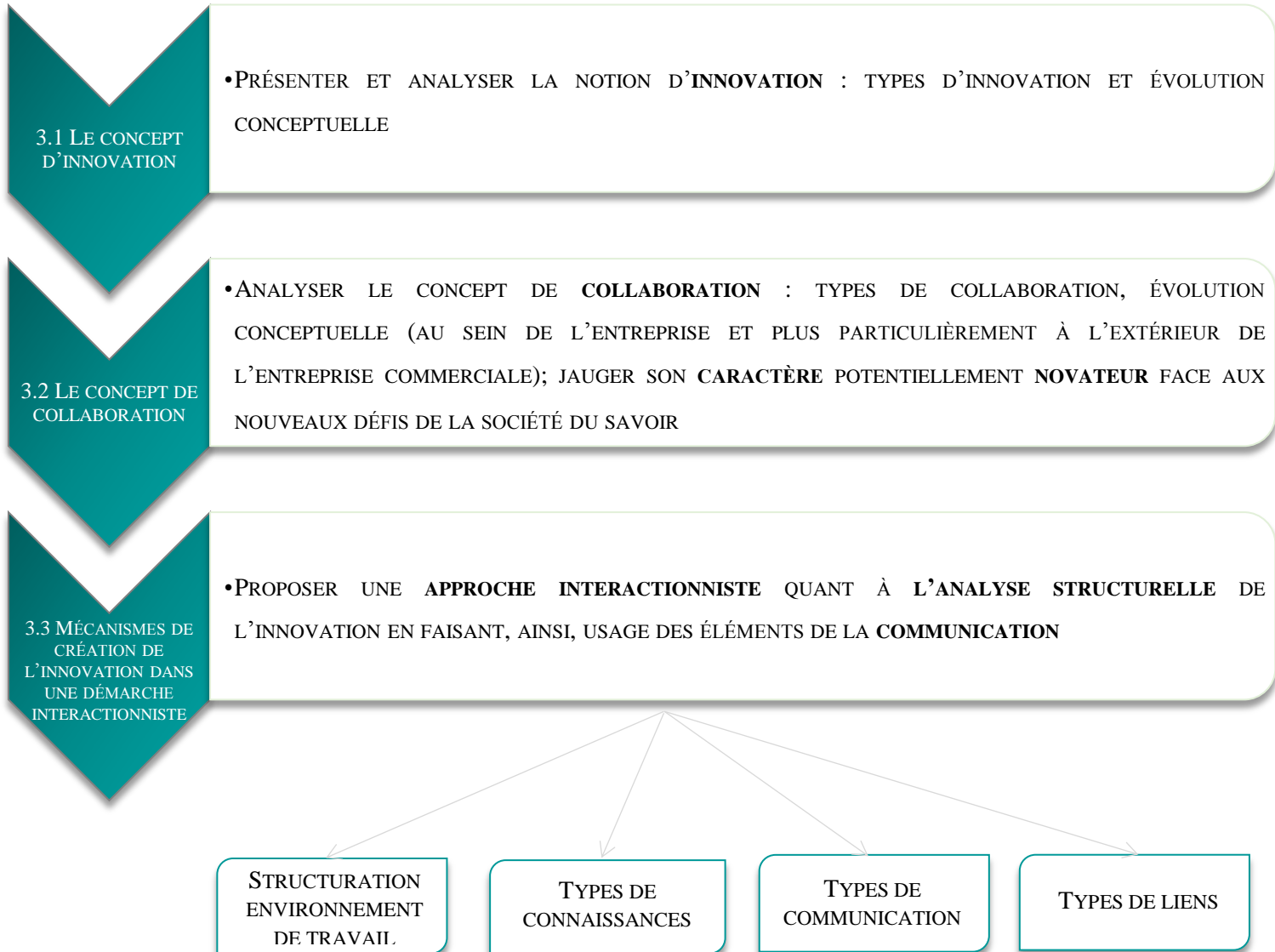


FIGURE 17. PLAN DU CHAPITRE 3

3.1 LE CONCEPT D'INNOVATION

A travers la recherche, l'innovation se redéfinit constamment par rapport à ses dimensions conceptuelles, conjoncturelles ou territoriales, ainsi que par rapport à l'interaction de ces dimensions.

Dès les années 40, avec la notion de destruction créatrice proposée par Schumpeter, la dimension conceptuelle de l'innovation a suscité un grand intérêt, en introduisant une polémique sur la définition de l'innovation, les types d'innovation existants et les démarcations entre les types d'innovation analysés.

La pluralité des termes employés pour appréhender la totalité du processus d'innovation atteste de la complexité du concept. Baregheh, Rowley et Sambrook (2009) affirment l'existence de 60 définitions de l'innovation émergeant de différentes disciplines : gestion, économie, science, marketing ou gestion des connaissances ; les chercheurs s'accordent, néanmoins, sur l'omniprésence, dans la littérature, de la nouveauté en tant que critère inhérent au concept.

Seulement, le concept de nouveauté pose plusieurs questions : est - ce que toute conception ou réalisation nouvelle représente une innovation ? Proprement parlant, serait le concept de nouveauté exhaustif ou pourrions - nous envisager d'autres critères inhérents au concept d'innovation, indépendamment du domaine d'application ?

3.1.1 ÉVOLUTION CONCEPTUELLE DE L'INNOVATION

Moulin (2010 p. 7) propose d'autres notions telles que l'inventivité, en précisant : *'Innover ce n'est pas en effet seulement ajouter des éléments nouveaux. Encore faut - il*

CHAPITRE 3 INNOVATION COLLABORATIVE: UNE PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE DE L'INNOVATION

que ceux - ci témoignent d'une originalité, donc d'une inventivité. Inversement, la notion d'inventivité ne pourrait pas être envisagée sans les éléments de nouveauté ; nous pouvons ainsi conclure que l'inventivité est le critère inhérent à l'innovation. Si ces éléments nouveaux témoignent d'une certaine inventivité, est - ce qu'elle est pour autant suffisante pour garantir un résultat innovant ?

Fait intéressant, l'Académie française introduit le terme de « *créativité* » qu'en 1971, se contentant jusque - là des termes comme « *inventivité* » ou « *imagination* » (Tcheng, Denervaud, Blasco, Felli, Caputo, Périssé, Noé 2008). Les auteurs font la distinction entre créativité, capacité à inventer, à créer de nouvelles idées, et innovation, invention qui rencontre un marché et qui cible, donc, un intérêt et une efficacité économiques.

Boldrini et Schieb - Bienfait (2016 p. 17) convergent aussi vers la dimension de l'utilité économique de l'innovation en ajoutant :

- *'Les liens sont étroits entre idées, innovation et créativité (Bassett-Jones, 2005 ; Alves et al. 2007). Amabile (1996) nomme créativité « la production d'idées nouvelles et utiles dans n'importe quel domaine » et innovation « l'implémentation réussie des idées nouvelles dans une organisation »' - ou bien*
- *'Les deux processus sont à distinguer. Succinctement, l'essence de la créativité serait de « capter des idées de valeur » alors que celle de l'innovation serait de « capturer la valeur des idées » (Carrier, Gélinas, 2011). La créativité précéderait donc l'innovation (Bassett - Jones, 2005)'*

En matière de droit, la dimension d'utilité économique de l'innovation est aussi mise en avant (Moulin 2010) : à l'exception du droit américain ou japonais qui n'utilisent pas le critère d'« *applicabilité industrielle* » mais celui d'« *utilité économique* » de l'innovation, de nombreux pays estiment que l'innovation qui est propre au domaine technique et matériel est une invention et, donc, est brevetable ; cependant, toute autre forme d'innovation n'est pas brevetable, mais peut bénéficier d'autres types de protection, comme, par exemple, les droits d'auteur.

CHAPITRE 3 INNOVATION COLLABORATIVE: UNE PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE DE L'INNOVATION

Moulin (2010) explique qu'un consensus serait nécessaire dans la mise en place des définitions et des protections concernant les innovations/ les inventions de chaque pays. In fine, d'autres chercheurs, comme Chouteau et Viévard (2007), mentionnent l'impact social et économique plus important apporté par l'adoption d'une innovation par rapport à l'adoption d'une invention. Ces conclusions mettent en exergue, à nouveau, la difficulté à fixer de façon unanime les paramètres et le périmètre de l'innovation.

En effet, en admettant la condition irréfutable d'utilité qui sanctionne la proposition et l'adoption même de l'innovation, la pluralité de ces définitions de l'innovation nous permet de concevoir l'innovation comme la conjugaison des deux termes ayant des finalités différentes : *créativité/ inventivité* et *utilité* [économique].

3.1.2 TYPES D'INNOVATION

Mais comment cette inventivité se manifeste - elle ? Quels types d'innovation existent-ils ? Selon l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), l'innovation se décline en innovation de produit, de processus, de marketing (commerciale) et en innovation organisationnelle ; mais l'innovation se décline aussi en innovation technologique, sociale ou d'usage (SYNERSUD 2014), avec les quatre objets potentiels - les innovations susmentionnées.

L'innovation dépend aussi de l'unité d'analyse : organisation, secteur, écosystème local, nation, monde. Une innovation dans un secteur ou une organisation peut être considérée une routine dans un autre secteur ou une autre organisation. Elle peut, également, être incrémentale, disruptive, d'assemblage ou d'adaptation; cependant, la distinction entre l'innovation incrémentale et l'innovation disruptive est la méthode la plus souvent employée afin de catégoriser l'intensité de l'innovation.

CHAPITRE 3 INNOVATION COLLABORATIVE: UNE PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE DE L'INNOVATION

Ces différentes déclinaisons de l'inventivité ne nous indiquent rien sur la notion d'utilité [économique]. Comment appréhender l'utilité de l'innovation ? Serait-il pertinent de s'interroger sur l'état de la demande du marché ? Est-ce que l'innovation serait plus facilement adoptée dans un contexte de demande à forte potentialité, c'est-à-dire sur un marché qui pourrait contenir le besoin auquel répondrait l'innovation ? Ou serait-il plus judicieux, au contraire, d'envisager la possibilité de la création et de l'encouragement de cette demande même ?

La dimension conjoncturelle propose une évolution naturelle du management de l'innovation, en corrélation avec le contexte et les nouveaux défis économiques, sociétaux et environnementaux. Ortt et Van Der Duin (2008) analysent les quatre générations du management de l'innovation, définies compte tenu du contexte sociétal et organisationnel et de l'approche prédominante de l'innovation utilisée :

- Poussée technologique et laboratoire R&D de l'après-guerre jusqu'au milieu des années 1960
- Demande du marché et gestion de projet du laboratoire du milieu des années 60 jusqu'à la fin des années 1970
- Poussée technologique, demande du marché et gestion de portefeuille de projets, en incluant les collaborations externes, dès la fin des années 70 jusqu'au début des années 90 ; Boldrini et Schieb - Bienfait (2016 p. 15) précisent : *'Pendant une grande partie du 20^e siècle, la compétitivité s'est jouée dans les ateliers de production. A partir des années 80, on est passé « de la bataille pour mieux produire à la bataille pour mieux concevoir »'*
- Alliances pour l'innovation et gestion de portefeuille de projets dans des réseaux internes et externes à l'entreprise, du début des années 90 jusqu'au début des années 2000.

CHAPITRE 3 INNOVATION COLLABORATIVE: UNE PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE DE L'INNOVATION

Confrontés à l'urgence de définir une cinquième génération du management de l'innovation, Ortt et Van Der Duin (2008) décrivent un basculement du management de l'innovation traditionnel vers une approche contextuelle. Cette approche contextuelle ne promeut plus une approche unique de l'innovation, mais est libre d'intégrer simultanément diverses approches de l'innovation au sein de l'entreprise, en fonction de besoins et d'objectifs.

En effet, à la recherche des solutions originales au vu de la compétition grandissante engendrée par des phénomènes tels que la globalisation, la collaboration entre entreprises et dès lors l'innovation collaborative prennent, dès le début des années 2000, une importance particulière et génèrent des analyses plus approfondies dans la littérature.

L'état de l'art révèle une propension pour les études centrées sur la nature des liens et le processus d'échange et de combinaison d'idées et de routines, comme l'étude de Ruef (2002). Ces études se rapportent à deux œuvres fondamentales : la thèse influente de Granovetter sur la force des liens faibles, défendue en 1973, et l'analyse de Schumpeter sur les nouvelles combinaisons de connaissances en 1934.

D'autres analyses, moins structurelles, se concentrent sur les déclencheurs et les développements de l'innovation collaborative. Donofrio, Sanchez et Spohrer (2008) proposent, par exemple, l'existence de trois événements historiques à l'origine de l'innovation collaborative : l'ubiquité du réseau, l'open standard et les nouveaux modèles d'entreprise - des entreprises en réseau qui peuvent répondre aisément et rapidement aux besoins changeants de clients.

En effet, au - delà des facteurs intrinsèques, comme, par exemple, les dynamiques internes structurelles confrontées aux risques d'endogamie (Tcheng, Denervaud, Blasco, Felli, Caputo, Périssé, Noé 2008), d'autres facteurs extrinsèques ont influencé et influencent encore ces initiatives d'ouverture inattendue des entreprises (Rangaswami 2014) : l'avènement de la plateforme, les données échangées entre les consommateurs de plus en plus connectés et la prise de conscience progressive des effets bénéfiques de l'implication des clients dans le développement des produits.

CHAPITRE 3 INNOVATION COLLABORATIVE: UNE PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE DE L'INNOVATION

Le fondateur du concept d'innovation ouverte, Chesbrough (2005), décrit les avantages critiques que le concept d'innovation ouverte entraîne. L'innovation ouverte encourage l'accélération de l'innovation interne et externe à l'entreprise, en les intégrant dans le modèle d'entreprise.

La propriété intellectuelle devient plus fluide, elle est vendue ou achetée, selon l'évolution des besoins changeants de l'entreprise et selon ses compétences technologiques. Olma (2012) précise que l'innovation ouverte part de la prémisse que l'évolution actuelle du marché ne permet plus l'accumulation infinie du capital intellectuel et que sans une valorisation rapide des connaissances, l'entreprise perd son avantage compétitif.

Chesbrough (2005) identifie quelques différences notables entre le modèle d'innovation ouverte et les anciens modèles d'innovation. Premièrement, les sources internes des connaissances et les sources externes des connaissances présentent une importance égale dans le processus d'innovation, elles sont reconnues et encouragées, à condition que la société ait développé une capacité d'absorption suffisante.

Un autre point important représente la conversion des efforts de recherche et développement en valeur commerciale. Cette conversion est intégrée dans le modèle d'entreprise car la création de valeur et la capture de valeur ont une importance réelle dans le cadre de l'innovation ouverte.

Les flux sortants des connaissances et de technologie jouent, donc, un rôle primordial dans le concept d'innovation ouverte. Les entreprises sont encouragées à mettre sur le marché les technologies qui n'ont pas de plan de développement au sein de l'entreprise, afin que les entreprises externes puissent les exploiter ; les coûts associés aux retombées économiques externes ne sont plus considérés comme des coûts d'affaires, mais sont intégrés dans un modèle d'entreprise dynamique qui prend en compte les capacités externes. Ce modèle montre, néanmoins, ses limites (Pénin 2013) :

CHAPITRE 3 INNOVATION COLLABORATIVE: UNE PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE DE L'INNOVATION

'Si elle suppose, bien sûr, de réduire le contrôle sur une technologie afin de permettre à un grand nombre d'acteurs hétérogènes d'interagir et d'échanger, elle n'implique pas d'abandonner tout contrôle. Au contraire, la connaissance produite peut rester largement secrète et contrôlée par les participants au processus d'innovation : lorsque deux entreprises créent une co - entreprise ou lorsqu'une entreprise accorde une licence d'exploitation à une autre, seuls les membres de l'accord sont concernés ; l'accès reste fermé pour les autres. On est donc loin du domaine public !'

Toutefois, Denervaud, Gérardin, Noé, Souplet, Tartar (2010 p. 119) mettent en avant cet intérêt croissant de la participation des clients et des salariés dans les processus d'innovation de l'entreprise qui entraîne souvent des impacts bénéfiques, en déclarant : *'de nouveaux profils de collaborateurs émergent, les « intra preneurs »*. L'innovation dévient certes ouverte, participative, mais le potentiel novateur de cette démarche collaborative n'est peut-être pas encore complètement exploité.

IBM (2008 p. 9) saisit l'opportunité derrière ces avancées et met en lumière un changement de paradigme générateur de multiples opportunités :

'Le changement d'un style de travail centré sur la documentation vers un style de travail centré sur l'individu est un pas important dans la création d'un environnement qui favorise l'innovation. Le style centré sur la documentation, qui connecte les systèmes et les données, trop souvent finit par créer du contenu pour lui - même. Mais le style centré sur l'individu, qui connecte des individus et des idées, capitalise sur les connaissances dans la poursuite d'une activité dans laquelle le contenu est seulement une partie'

En effet, à l'extérieur de l'entreprise, nous constatons avec plus de facilité la mise en œuvre de ce changement de paradigme d'innovation ; libérés des contraintes de fonctionnement de l'entreprise, tant organisationnelles qu'économiques, de nouveaux collectifs s'engagent dans des démarches d'innovation collaborative inouïes. La Fing (2014 p. 10) note le développement de ces nouvelles formes de gestion/ production collective :

CHAPITRE 3 INNOVATION COLLABORATIVE: UNE PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE DE L'INNOVATION

'Or ce modèle [Wikipedia], restreint jusqu'à présent à la production de connaissances, est en train de s'étendre à la production de biens tangibles, d'objets. Ainsi, l'expérience de l'ingénieur américain Joe Justice autour de « wikispeed » (un projet de construction de voiture peu chère, peu consommatrice d'essence, rapide, et répondant aux normes de sécurité) montre - t - elle de nouvelles façons de travailler et de produire collectivement'

Outre ces deux dimensions, ces dernières années les chercheurs se sont davantage intéressés à la définition et à l'impact de l'échelle territoriale sur l'innovation, incités par un contexte d'effondrement des barrières nationales, plus particulièrement dans le commerce international.

Les géographes économiques ont tenté d'analyser les causes et les effets économiques de l'agglomération, partant du concept « *d'atmosphère industrielle* » proposé par Marshall en 1920, repris dans les analyses du Porter à la fin des années 1990 sur l'émergence des clusters, et allant jusqu'au modèle mathématique proposé par Krugman en 1991 (Schmutzler 1999), conçu pour fonder les agglomérations à grande échelle sur l'interaction entre les coûts de transport et les rendements croissants.

Au-delà de ces agglomérations, de nouvelles dynamiques entre les tentatives d'atomisation et les tentatives d'intégration de l'écosystème local et ses capacités d'innovation révèlent l'existence de plusieurs concepts innovants : les « *systèmes d'innovation nationaux* » proposés par Lundvall au milieu des années 1980 (Lundvall 2007), les « *systèmes d'innovation régionaux* » (Cooke, Uranga et Etxebarria 1998), et les « *milieux innovateurs* » (Tabariés 2005). Ces approches systémiques de différentes échelles territoriales d'innovation se concentrent sur l'analyse des interactions entre les macrostructures et les microstructures du territoire et, donc, leur interdépendance, ainsi que sur l'entité « *système* » - sa propre évolution et sa propre organisation.

Le sous - chapitre suivant, 3.2 LE CONCEPT DE COLLABORATION, abordera les types de collaboration existants et l'évolution conceptuelle de la collaboration au sein de l'entreprise et surtout à l'extérieur de l'entreprise commerciale ; cette analyse nous

permettra de jauger son caractère potentiellement novateur face aux nouveaux défis posés par la société du savoir.

3.2 LE CONCEPT DE COLLABORATION

La collaboration est devenue essentielle dans cette société de l'information car la diversité de connaissances et de ressources détenues par les individus peut servir comme catalyseur des processus d'innovation que ce soit à l'étape production d'idées, développement, mise en œuvre ou diffusion. A cette fin, Boldrini et Schieb - Bienfait (2016 p. 19) notent :

'La combinaison de capacités créatives variées et l'hétérogénéité des styles d'apprentissage pallient les limites individuelles, augmentent la production d'idées et permettent d'intégrer de multiples perspectives avec une meilleure compréhension des futurs possibles'

Néanmoins, à travers la littérature scientifique sur la collaboration sous toutes ses formes et dans toutes ses manifestations - nouvelles formes d'organisation du travail, entreprise horizontale, étendue, libérée, innovation participative, innovation collaborative, innovation ouverte, nouveaux collectifs - nous découvrons une multitude de définitions de cette notion même, souvent contradictoires ; du moins, des définitions qui ne font pas consensus ni dans le temps, ni dans l'espace analysé.

Ce sous - chapitre portera, donc, sur la collaboration et le travail collaboratif de la manière suivante :

CHAPITRE 3 INNOVATION COLLABORATIVE: UNE PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE DE L'INNOVATION

- 3.2.1 ÉVOLUTION CONCEPTUELLE ET TYPES DE COLLABORATION - ce premier sous - chapitre aborde la notion de collaboration et l'expose dans différents contextes afin de mieux déceler ses fonctionnalités et ses potentialités (« *collaboration liée aux coûts* », « *collaboration liée aux ressources* », « *collaboration liée à la création des relations* »)
- 3.2.2 LES MÉCANISMES INTERNES DE LA COLLABORATION - dans la continuité du sous - chapitre précédant, celui - ci explore la complexité de la notion de collaboration dans le but de mieux préciser ses contours et ses modalités potentielles de mise en œuvre, plus particulièrement à travers l'exemple de l'atelier collaboratif
- 3.2.3 COLLABORATION EN ENTREPRISE - ce dernier sous - chapitre met en avant les limites de la collaboration telle qu'elle est conçue au sein de l'entreprise par rapport au potentiel de la notion de collaboration définie dans le sous - chapitre précédant

3.2.1 ÉVOLUTION CONCEPTUELLE ET TYPES DE COLLABORATION

En analysant les fondements socio - économiques de la collaboration dans le cadre de la théorie des organisations, Barondeau (2013) propose un schéma de synthèse de l'évolution de la collaboration dans les organisations.

Tout d'abord, à travers l'organisation scientifique du travail proposé par Taylor à partir des années 1880 à la recherche d'une efficacité individuelle, la collaboration se manifeste en tant que simple coordination des tâches. Nous avançons, ensuite, vers la notion de coopération axée sur l'efficacité collective, proposée par Barnard dans les années 1930,

CHAPITRE 3 INNOVATION COLLABORATIVE: UNE PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE DE L'INNOVATION

l'un des premiers à repenser les théories classiques : *'Une organisation doit dans ce contexte être efficace dans l'atteinte de ses objectifs tout en étant efficiente dans l'atteinte des motifs des individus qui la composent'* (Barondeau 2013).

A partir des années 1960 on constate une autre évolution du concept de collaboration avec Likert qui théoriserait *'un management plus humain'*, le concept d'une collaboration verticale qui est centrée sur la participation engagée des employés tout en suivant une logique hiérarchique forte.

Albert - Cromarias et Asselineau (2013) reprennent la notion de collaboration et la dissocient en deux termes, coordination et coopération. Les auteurs entendent par coordination les processus de gestion de projet qui assurent la structuration et le suivi d'une activité, et par coopération, le réajustement continu des actions des individus dans la volonté de travailler ensemble dans le cadre d'un même système de représentations.

Cependant, Capdevila (2014) différencie les termes de collaboration et de coopération, en insistant sur leur nature profondément distincte. Il considère la collaboration comme une activité destinée à l'aboutissement d'un objectif établi de manière commune par les agents impliqués dans l'activité, tandis que la coopération représente une activité destinée à l'aboutissement d'une pluralité d'objectifs différents appartenant aux individus engagés dans l'activité.

En analysant nombreux espaces de travail collaboratif, Capdevila (2014) propose une catégorisation des types de collaboration caractérisés par une évolution progressive vers des synergies complexes :

- « *Collaboration liée aux coûts* » (à la réduction des coûts)
- « *Collaboration liée aux ressources* » (liée à la complémentarité des ressources)
- « *Collaboration liée à la création des relations* » reflétant des synergies appartenant à une communauté plus productive et plus performante

CHAPITRE 3 INNOVATION COLLABORATIVE:

UNE PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE DE L'INNOVATION

Capdevila (2014 p. 169, Table 7) décrit ci - dessous les différences entre ces types de collaboration en utilisant 3 dimensions : structurelle, cognitive et support/ gestion de la collaboration ; cette catégorisation justifie, donc, la proposition d'un *modèle organisationnel intentionnel axé sur la collaboration* spécifique à chaque type d'espace :

	Cost-related collaboration	Resource-based collaboration	Relational collaboration
Theoretical approach	Transaction cost economics	Knowledge-based view, resource-based view	Relational view
STRUCTURAL DIMENSION			
Network focus	Space internal network	Internal and external network	Internal and external network
Network size	Small networks	Medium networks	Large networks
Network ties	Dyadic social ties, social daily interaction	Social and professional ties. Some strong dyadic ties and within cliques.	Multiple weak ties in distributed network
COGNITIVE DIMENSION			
Specialization	No specialization or specialization around specific physical assets	Narrow specialization (i.e. communication, web design, photography, architecture, etc.)	Broad specialization (i.e. social innovation, creativity, innovation, etc.)
Shared goals	No collectively shared goals; each member works on his/her own projects	No collectively shared goals. Members collaborate in projects to accomplish their own personal goals	Collectively shared goals, although members also work on their personal goals.
Shared culture	No shared culture	Weak shared culture	Strong shared culture
Relational Trust	Dyadic trust	Dyadic trust and trust developed in small groups	Collective shared trust
SUPPORT AND COLLABORATION ACTIVITIES			
Collaborative focus	Absence	Exploitation. Coordinate and integrate existing knowledge	Exploration. Create new knowledge
Knowledge sharing activities	Absence of activities	Internal (training, coaching, community building) and external (events)	Internal (competitions, collective projects) and external (events)
Individual support	Provided by informal social interaction. No specific action from managers.	Managers actively coach and support members. Internal community activities.	Provided collectively by the community. Managers support members collectively rather than individually.
Type of collaboration	Some dyadic functional collaboration.	Dyadic and small group collaboration	Intensive collaboration at the community level
Management approach	No specific action. Ensure a good social and working atmosphere	Support individually the members. Foster collaboration and community building.	Support, empower, motivate, inspire, provoke and challenge the community
Members approach	Focus on own projects. Few collaboration.	Collaborate to reach individual goals	Collaborate to reach collective and individual goals.

Table 7. Characteristics of the different types of collaborative approaches in coworking spaces

FIGURE 18. LES TROIS TYPES DE COLLABORATION (Capdevila 2014 p. 169, Table 7)

CHAPITRE 3 INNOVATION COLLABORATIVE: UNE PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE DE L'INNOVATION

De plus, Capdevila (2014) associe ces types de collaboration à des communautés de certaines tailles :

- La « *collaboration liée aux coûts* » correspond aux petits réseaux (5 - 15 membres)
- La « *collaboration liée aux ressources* » aux réseaux moyens (50 - 60 membres)
- La « *collaboration liée à la création des relations* » aux grands réseaux (100 - 150 membres)

Chaque type de collaboration permet, donc, le développement de différents liens, allant des liens dyadiques forts jusqu'à de multiples liens faibles dans un réseau distribué (le cas de la « *collaboration liée à la création des relations* »). Tous les types de collaboration bénéficient, également, d'un apport managérial plus ou moins fort : la « *collaboration liée à la création des relations* » incite plus particulièrement à l'exploration continue des connaissances et au développement intensif de l'identité collective (Capdevila 2014). Capdevila (2014) insiste sur la capacité de ce type de collaboration d'impulser de nouvelles dynamiques d'innovation au sein de l'espace de travail collaboratif.

Ainsi, Capdevila (2014) révèle les pratiques managériales et les pratiques des coworkers développées en fonction du type d'espace considéré :

- La « *collaboration liée aux coûts* » est liée à la réduction des coûts de transaction et des coûts opérationnels ;
- La « *collaboration liée aux ressources* » vise les pratiques concernant l'intégration des ressources, le coaching, la participation à l'échange de connaissances et à la dynamisation de l'espace ;
- La « *collaboration liée à la création des relations* » est concernée par des pratiques visant l'émancipation de la communauté, la transmission d'une vision passionnante et la définition d'une spécialisation de l'espace.

Cette catégorisation nous amène à nous interroger sur les modalités optimales des mises en place des processus collaboratifs : Comment envisager une exploration collective en dehors d'une communauté établie, ayant des orientations et des buts fixés? Quels sont les facteurs potentiels de réussite ou les dangers à prendre en compte ?

3.2.2 LES MÉCANISMES INTERNES DE LA COLLABORATION

Alors que le modèle d'innovation construit autour de l'image de *'l'inventeur seul dans son laboratoire'* présente des limites quant aux nouveaux défis de l'innovation, serait-il pertinent de privilégier le groupe dans une démarche d'innovation? En réalité, ce questionnement relève du débat historique entre deux doctrines antagoniques, l'individualisme méthodologique et l'holisme, que De La Bruslerie (2010 p. 5 - 6) résume ainsi :

'Pour Boudon (1986), l'individualisme méthodologique n'implique a priori aucune vision atomistique de la société. Il signifie que le groupe n'est pas un acteur qui sera doté d'une conscience, d'une volonté, d'une identité, bref ce n'est pas un centre de décision [...] Il existe des collectifs sociaux (sociétés, groupes, associations, Etats), mais ces collectifs sociaux ne viennent à exister que par les actions d'individus. Le collectif se réduit à des actions particulières combinées'

Le travail de F. Hayek, philosophe et économiste austro - britannique, sur « *l'ordre étendu* » ou « *l'ordre spontané* » permet, néanmoins, d'expliquer la légitimité du collectif (De La Bruslerie 2010). Cet ordre reflète l'organisation spontanée des individus qui garantit le fonctionnement optimal du groupe. Cette organisation découle d'un ensemble complexe de règles et de lois intégrées par les participants de manière plus ou moins consciente.

CHAPITRE 3 INNOVATION COLLABORATIVE: UNE PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE DE L'INNOVATION

Alors que pour Hayek cet « *ordre spontané* » s'apparente à la main invisible d'Adam Smith, pour Hume ou Mandeville il relève de « *l'évolution par croissance des institutions, des techniques et des règles humaines* » vers une conception authentique de l'intérêt commun (Le Jalle 2005). Cette évolution est déterminée par les interprétations successives de la tradition et de l'expérience (tant individuelle que collective), car ce sont ces éléments qui peuvent le mieux informer et guider les futures approches des institutions (De La Bruslerie 2010).

Le collectif est envisagé, donc, comme une entité évolutive, consciente et autonome qui, en dépassant la sphère de l'individu, suit ses propres règles de fonctionnement et ses propres objectifs. Si nous émettons l'hypothèse de supériorité de l'ordre collectif car apte à organiser la coopération individuelle afin de lui donner une finalité mieux inscrite dans son environnement, nous nous interrogeons sur sa capacité à maintenir cet équilibre subtil entre les aspirations individuelles et l'objectif collectif.

La clé serait l'implication croissante de l'individu dans les processus de décision car elle semble être décisive dans l'appropriation des règles établies : en effet, les individus sont plus respectueux des règles qu'ils ont établies eux-mêmes (Barondeau 2013). Cette appropriation passe, donc, par un processus de co - construction qui est tout autant important que les règles obtenues.

Dans le cadre de la démarche méthodologique du processus de co - création, De La Bruslerie (2010 p. 15) propose une approche interactionniste qui ouvre vers des notions de récursivité et de circularité :

' « La notion de récursivité dans les rapports en co - présence et la dualité de la structure abolissent la différence de nature entre micro - social et macro - social » [...] Ce qui nous semble essentiel ici est l'existence d'une rationalité récursive qui renvoie à des logiques macros et s'équilibre au sein d'un corpus plus large [...] Il nous faut en Sciences de Gestion introduire le cadre englobant de l'action humaine qu'est l'entreprise en tant que lieu organisé de coopération '

CHAPITRE 3 INNOVATION COLLABORATIVE: UNE PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE DE L'INNOVATION

Cet interactionnisme ne se réduit, donc, pas au socioconstructivisme de Vygotski dont seul le social construit l'apprentissage de l'individu. Il fait plutôt référence au concept de « *conflit socio - cognitif* » entre deux ou plusieurs apprenants, concept détaillé par Kozanitis (2005) dans le cadre de sa présentation de l'évolution des principaux courants théoriques des sciences de l'apprentissage (cf. sous - chapitre 3.3 MÉCANISMES DE CRÉATION DE L'INNOVATION DANS UNE DÉMARCHE INTERACTIONNISTE). Les interactions successives et volontaires entre les apprenants, favorisées ou complètement fortuites, permettent la prise de conscience des complexités les régissant afin de voir émerger une co - construction consciente, progressive et, donc, durable des problématiques à explorer et des actions à mener.

Ce processus de co - construction semble s'inspirer des notions empruntées à la sociologie de la traduction développée à partir des années 1980 par Callon et Latour et qui analyse la dynamique évolutive d'une entité « *réseau* » composée d'acteurs/ actants à l'origine d'un nombre de controverses stabilisées à travers des traductions successives. Ces controverses et les ressources qu'elles mobilisent pendant les traductions sont autant d'opportunités d'innovation inattendues.

En citant Chrislip, Le Roux (2009 p. 172) résume la qualité novatrice de la collaboration conçue dans cette même optique de valorisation d'opportunités nouvelles d'innovation :

'C'est donc plus que le simple partage des connaissances et de l'information (communication) et, également, plus qu'un type de relations permettant à chaque partie d'atteindre ses propres buts (coopération et coordination). L'objet de la collaboration est de créer une vision partagée et des stratégies articulées pour faire émerger des intérêts communs dépassant les limites de chaque projet particulier'

Néanmoins, Boldrini et Schieb - Bienfait (2016) constatent que les problématiques d'exploration collective demeurent insuffisamment investiguées et outillées. Ils proposent l'atelier collaboratif en tant que dispositif d'initiation des partenariats d'exploration collective (Boldrini et Schieb - Bienfait 2016 p. 31, Figure 2) :

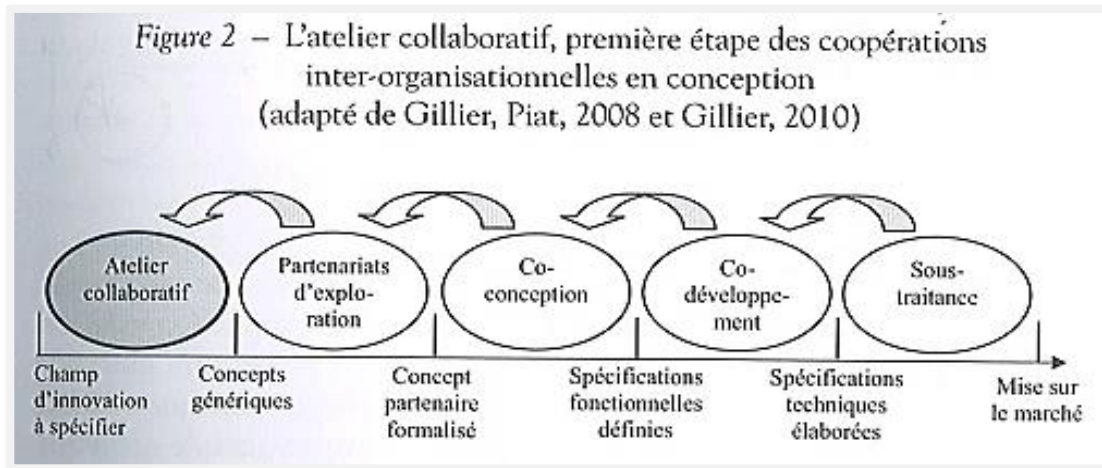


FIGURE 19. ATELIER COLLABORATIF

(Boldrini et Schieb-Bienfait 2016 p. 31, Figure 2)

Ce dispositif serait déterminant dans le développement des partenariats d'exploration ultérieurs car, en partant d'un champ d'innovation large, il permettrait d'affiner l'analyse jusqu'à la définition de plusieurs problématiques d'intérêt commun ; autrement dit, l'atelier collaboratif faciliterait la démarche d'articulation et de proposition de potentiels projets sur une variété de marchés et/ ou de technologies.

Comment, donc, envisager le déroulement de cet atelier ? Quels seraient les actions clés à mener pour aboutir à des propositions de projets ? Boldrini et Schieb - Bienfait (2016) suggèrent qu'il est tout d'abord nécessaire de s'adapter à la diversité des techniques/ méthodes/ outils d'exploration privilégiés par les acteurs impliqués dans cette démarche.

Les acteurs pourront s'engager, par la suite, dans une série de représentations (carte heuristique, matrice ou autre) et de traductions successives des réponses aux questions fondamentales, comme - *Quoi ? Comment ? Qui ? Pourquoi ?*

En partant des « *concepts génériques* » (problématiques clés issues d'un champ d'innovation pertinent pour les participants) développés dans le cadre de l'atelier collaboratif, les partenariats d'exploration seront amenés à élaborer des « *concepts - partenaires* », c'est - à - dire des concepts mobilisés par des partenaires clairement

identifiés. Sans ce groupe de partenaires volontaires, l'exploration collective aboutit, évidemment, à un échec.

Le processus de représentation et de traduction des réponses est essentiel dans l'appropriation collective de la démarche car il permet une construction relationnelle progressive (liens forts/ liens faibles) qui alimente les connaissances, la confiance et l'intérêt des participants et influence, par la suite, ce même processus. En conséquence, il ne peut que faciliter l'élaboration d'une vision commune à travers les représentations communes issues des négociations successives.

Cette observation correspond aux résultats attendus quant à l'approche interactionniste de la création des connaissances nouvelles. En effet, Boldrini et Schieb - Bienfait (2016 p. 33) soulignent la pertinence de ces mécanismes quant aux dynamiques émergentes d'innovation: *'Celles - ci [les représentations et les traductions successives] conduisent à des mécanismes d'intéressement des acteurs présents puis d'enrôlement de nouvelles ressources, dont on espère qu'elles deviendront des porte - parole de l'innovation'*.

Néanmoins, ces ressources seront mobilisées seulement si les participants souhaitent les mobiliser de commun accord. Boldrini et Schieb-Bienfait (2016 p. 34) mettent, donc, en évidence l'importance de la construction relationnelle du groupe sans laquelle la démarche d'exploration collective s'apparente à une coquille vide :

'La réduction de l'instabilité de l'action collective peut encore être comprise à partir du principe de non - séparabilité « savoirs - relations » [...] Cette section a montré que, pour réduire l'instabilité de l'action collective en phase amont, le curseur devait être, au départ, résolument poussé du côté des relations [...] La nature des relations entre acteurs, dans un atelier collaboratif, serait toutefois plus importante encore que celle des savoirs'

Le sous - chapitre suivant, COLLABORATION EN ENTREPRISE, analysera la collaboration telle qu'elle est conçue au sein de l'entreprise afin de mieux appréhender le potentiel encore inexploité de la notion de collaboration.

3.2.2 COLLABORATION EN ENTREPRISE

L'entreprise, en tant qu'organisation économique, renforce sa légitimité à travers l'adhésion permanente des participants à sa stratégie et à ses objectifs (De La Bruslerie 2010 p. 9-10) :

'On peut à ce niveau évoquer l'idée un peu attrape-tout de culture d'entreprise ou de culture d'organisation en ce qu'elle est l'expression d'un schéma de pensée. Il y a autonomie car le niveau de l'entreprise est un niveau pertinent et efficace d'auto-organisation des connaissances en vue d'une action collective dans le domaine économique. Pour Hayek, « la culture est une mémoire, c'est l'intégrale des règles abstraites que le groupe humain a sélectionnées parce qu'elles se sont révélées plus bénéfiques pour lui »'

Cependant, l'analyse des choix stratégiques proposée par De La Bruslerie (2010 p. 11) met en avant les impératifs d'efficacité inhérente aux choix économiques de l'entreprise : *'Ce qui les [choix économiques] distinguerait des autres choix serait qu'ils sont davantage gouvernés par des logiques de ressources rares et que l'interrogation sur la relation fins - moyens est plus forte'.*

Alors que l'entreprise donne un sens de projet collectif aux actions individuelles concertées, comment garantir la permanence de la compatibilité des intentionnalités de l'acteur individuel et de l'acteur collectif pour assurer la continuité de leur relation ?

La pensée systémique qui sous-tend cette problématique nous amène à nous interroger sur les dynamiques de structuration des rapports dans l'entreprise. Allen et Henn (2007) proposent une classification des éléments fondamentaux de structuration de l'entreprise qui influent considérablement sur la communication interpersonnelle à l'intérieur de la firme :

**CHAPITRE 3 INNOVATION COLLABORATIVE:
UNE PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE DE L'INNOVATION**

- « *l'organisation formelle* » de l'entreprise qui correspond à l'organigramme de l'entreprise ;
- « *l'organisation informelle* » qui correspond aux relations informelles entre les individus agissant à l'intérieur de la structure ;
- « *l'organisation spatiale* » de l'espace de travail qui correspond à la configuration de l'environnement de travail.

Néanmoins, Baudry et Chassangnon^{vi} (2014 p. 88) expliquent l'interdépendance de ces types d'organisation :

'La pérennité de l'organisation formelle requiert le consentement légitime des participants à la firme ; les structures informelles de la firme légitiment son organisation formelle en favorisant les réseaux sociaux, la cohésion et la loyauté individuelle. L'organisation formelle émerge et se pérennise au travers de la constitution sociale informelle du collectif dans laquelle elle est encastrée'

Cette classification est effectivement importante car les relations identifiées dans l'entreprise et l'espace dans lequel elles se profilent, indépendamment de la nature de l'espace analysé - physique ou virtuel -, reflètent la dynamique interne de construction relationnelle de l'entreprise.

Cette construction relationnelle est à la fois le résultat évolutif des représentations et traductions successives des visions des participants, et leur élément influenceur. Elle s'autoalimente, donc, à travers la communication, le temps et l'expérience partagés par les participants dans un espace donné à travers les systèmes mis en place.

Denervaud, Gérardin, Noé, Souplet et Tartar (2010 p. 110) citent de tels systèmes qui attestent de l'implication et de la construction relationnelle évolutive du personnel de l'entreprise, comme, par exemple, la boîte à idées : *'Le terme de « boîte à idées », peu à*

CHAPITRE 3 INNOVATION COLLABORATIVE: UNE PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE DE L'INNOVATION

peu tombé en désuétude, cède la place à la « plateforme participative », à « l'outil collaboratif » ou encore au « système de management des idées ».

Alors que pour l'atelier collaboratif la problématique d'innovation se définit à travers une démarche collective volontaire, dans une entreprise seulement le management stratégique peut exercer autant d'influence sur le processus de définition de cette problématique. L'employé standard contribue, plus tard, à son opérationnalisation, en coopérant avec les autres participants pour une coordination optimale du travail à accomplir.

De plus, IBM (2008 p. 8) met en garde contre le danger potentiel d'un certain nombre d'idées véhiculées quant à la complexité et à la difficulté liées à la mise en œuvre des initiatives collaboratives :

'Beaucoup sont entravés par de vieux concepts de collaboration qui peuvent ralentir leur succès. Les gens dans la société peuvent, par exemple, envisager la collaboration comme un surcroît de travail'

Cette déconnexion représente, au mieux, une perte de potentiel novateur et, au pire, un risque de désengagement progressif de l'employé face aux défis de l'entreprise (Simard 2002 p. 82) :

'Sur cette question, il faut certainement revenir à certains postulats de l'école des relations humaines et des systèmes et profiter des opportunités de satisfaction des besoins d'appartenance et d'affiliation, en favorisant une organisation du travail moins individualisée. Il en va de même des besoins de réalisation, qui pourraient se voir partiellement comblés par un travail offrant plus d'autonomie décisionnelle et d'initiative'

Le sous - chapitre suivant, 3.3 MÉCANISMES DE CRÉATION DE L'INNOVATION DANS UNE DÉMARCHE INTERACTIONNISTE, proposera une approche interactionniste quant à l'analyse structurelle des processus d'innovation en intégrant, donc, les éléments de la

CHAPITRE 3 INNOVATION COLLABORATIVE: UNE PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE DE L'INNOVATION

communication. Cette analyse portera sur trois aspects de la communication : *la forme*, qui fait référence à la configuration des liens et à l'impact du cadre de travail sur ceux – ci ; *le fond*, caractérisé par la nature de la connaissance engagée ; et *la fonctionnalité*, renvoyant aux objectifs de la communication.

3.3 MÉCANISMES DE CRÉATION DE L'INNOVATION DANS UNE DÉMARCHE INTERACTIONNISTE

L'économie de proximité a toujours mis en avant l'importance des échanges récurrents dans les dynamiques d'innovation sans nécessairement esquisser les réponses quant à leur mise en place ; le management pourrait, ainsi, se donner pour mission d'identifier les pistes concrètes d'action pour démultiplier le potentiel d'innovation collaborative sur le terrain.

L'effort d'originalité/ créativité est intimement lié au sujet/ aux sujets car il reflète ses/ leurs propres représentations. Que ce soit individuel ou collectif, cet effort traduit les combinaisons successives de connaissances (de toute source), intimes et inattendues et, préférablement, difficilement reproduisibles.

Lapointe (2003) présente la séquence des formes de savoir qui augmente en complexité à chaque niveau de représentation : Données (organisées en vue d'un objectif précis) - Information (liens logiques entre données) - Connaissances - Compétences (connaissances et expériences recombinaisons) - Innovation. En illustrant ses mécanismes de création, cette séquence est, donc, d'une importance particulière dans la compréhension des processus d'innovation.

Bien que des chercheurs comme Pelissier (2009 p. 292) considèrent que *'le nouvel enjeu n'est pas tant de savoir comment accéder à l'information'* - les NTIC ont permis en ce

CHAPITRE 3 INNOVATION COLLABORATIVE: UNE PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE DE L'INNOVATION

sens une véritable démocratisation de l'information - il n'en demeure pas moins que la recherche ne parvient pas à un consensus sur le processus de création des connaissances et son impact sur l'innovation.

En effet, Kozanitis (2015) présente l'évolution des courants théoriques de l'apprentissage, allant des courants comme le rationalisme (500 - 400 J.C.) avec les théories de Socrate ou Platon au behaviourisme/comportementalisme (début du 20^e siècle), connu surtout à travers les travaux de Pavlov ou Watson ; des courants comme le constructivisme (au milieu du 20^e siècle) avec l'approche développementale de Piaget jusqu'au cognitivisme vers la fin du 20^e siècle et le socioconstructivisme au 21^e siècle avec, par exemple, les travaux revalorisés de Vygotsky.

Cet aperçu est essentiel, car il montre la diversité de champs théoriques à la base des sciences de l'éducation et met en avant la prise de conscience progressive du lien intime entre savoir et apprentissage - démarche autant épistémologique, que psychologique ou sociologique (Kolb 1984 p. 37) : *'Chaque savoir provient exclusivement de l'objet, ou il est construit par le sujet seul, ou il résulte de multiples interactions entre le sujet et l'objet - mais quelles interactions et sous quelle forme ?'*

Alors que pour Kolb (1984 p. 38) *'le savoir est un processus de transformation qui est continuellement créé et recréé, pas une entité indépendante qui devrait être acquise ou transmise'*, pour Doise, Mugny et Perret - Clermont, en tant qu'interactionnistes, cette transformation provient d'un « *conflit socio - cognitif* » qui, une fois résolu à travers l'argumentation et la communication, engendra un « *progrès cognitif* » (Kozanitis 2005).

Par conséquent, pourrions- nous concevoir cette transformation comme le déclencheur des dynamiques d'innovation ? Ainsi, quel est le lien entre les types de connaissances, les types de liens engagés et de communication employés et leur impact sur l'émergence des combinaisons originales de connaissances ?

Ces interrogations nous amènent, donc, à développer brièvement dans les sous - chapitres ci - dessous la variété des types de connaissances, des types de communication et des

liens existants, ainsi que des types de configurations de l'environnement de travail, afin de mieux comprendre les dynamiques individuelles et collectives d'innovation.

3.3.1 TYPES DE CONNAISSANCES

Asheim, Boschma et Cooke (2011) et Asheim (2012) analysent les trois types de bases de connaissances : « *analytique* », « *synthétique* » et « *symbolique* » proposés par Asheim et Gertler en 2005 ; dans des contextes visant la création de l'avantage régional, les réseaux distribués de connaissances découlent de la globalisation accélérée ou bien de l'émergence des régions apprenantes.

Les chercheurs ont souhaité dépasser la dichotomie simpliste « *connaissances explicites* » et « *connaissances tacites* » présente dans la littérature, en se basant, en outre, sur les travaux de Lundvall. Lundvall (2007) fait la distinction entre le mode « *STI* » *d'innovation*, construit principalement sur l'échange de connaissances explicites et scientifiques, et le mode « *DUI* » *d'innovation*, construit principalement sur une combinaison plus délicate de connaissances tacites et explicites, qui relève de l'expérience des acteurs engagés et qui fait référence plutôt au domaine des sciences de l'ingénieur.

Ellström (2010) introduit, d'ailleurs, l'idée de l'existence d'une tension entre les processus de travail explicites et implicites à l'origine de l'innovation basée sur la pratique. Par conséquent, Asheim (2012) associe le mode « *STI* » *d'innovation* aux connaissances analytiques et le mode « *DUI* » *d'innovation* aux bases synthétiques et symboliques.

Cette catégorisation fine de bases de connaissances nous permet de comprendre leurs mécanismes. En effet, Asheim, Boschma et Cooke (2011) insistent sur le fait que le

processus de création des connaissances analytiques est moins sensible à la distance. Elles facilitent l'émergence des réseaux globaux, mais aussi la collaboration locale.

Asheim, Boschma et Cooke (2011) ajoutent que d'autres chercheurs, comme Amin et Cohendet, ont souligné l'importance des réseaux globaux dans le développement d'innovations disruptives, contrairement à la collaboration locale considérée plutôt déterminante dans le développement des innovations incrémentales. Cette affirmation repose sur la différenciation entre les connaissances analytiques, moins dépendantes du parcours et du contexte et, donc, moins exposées à l'effet du verrouillage ; et les connaissances synthétiques ou symboliques, particulièrement dépendantes du parcours et du contexte.

Néanmoins, en réalité, tout individu possède une base de connaissances conjuguant de façon individuelle les trois bases de connaissances ; autrement dit, il se trouve sur le continuum STI - DUI. Par conséquent, les problématiques concernant l'organisation, la capacité d'absorption d'une entreprise, ainsi que la proximité cognitive des entreprises, prennent une importance grandissante.

Quel est, donc, l'influence des types de communication et des liens sur la construction des connaissances ? Pourrions - nous établir des connexions entre certains types de liens, certains types de communication et l'émergence des dynamiques locales et globales d'innovation.

3.3.2 TYPES DE COMMUNICATION

Boutellier, Ullman, Schreiber et Naef (2008) analysent le processus de création des connaissances tenant compte des types de communication employés, ainsi que des liens entre individus ; ils affirment que l'asymétrie entre le message envoyé et le message reçu

CHAPITRE 3 INNOVATION COLLABORATIVE: UNE PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE DE L'INNOVATION

peut être uniquement compensée par la communication face - à - face, par l'expérience et par la quantité de temps partagés par les individus.

En effet, Allen et Henn (2007) révèlent le résultat surprenant de leur étude qui indique l'existence d'une relation étroite entre la communication face-à-face et la communication téléphonique ; au lieu d'observer une augmentation dans la communication téléphonique en corrélation avec l'augmentation de la distance, les auteurs constatent une baisse dans l'utilisation de tous les supports de communication. Ils concluent que la communication face-à-face est à l'origine de tous autres types de communication.

Boutellier, Ullman, Schreiber et Naef (2008) considèrent que dans cette perspective connexionniste de la création des connaissances, la communication face-à-face dépend de plusieurs facteurs : des « *facteurs intrinsèques* » comme la volonté et la capacité de communiquer, et des « *facteurs extrinsèques* » comme l'organisation spatiale de l'espace de travail, la culture de l'entreprise ou simplement le bruit.

Allen et Henn (2007) proposent dans '*l'Organisation et l'Architecture de l'Innovation*' une autre catégorisation des facteurs influençant la communication face - à - face dans une entreprise : « *l'organisation formelle* » de l'entreprise, qui correspond à l'organigramme de l'entreprise ; « *l'organisation informelle* » de l'entreprise, qui correspond aux relations informelles entre les employés de l'entreprise et « *l'organisation spatiale* » de l'espace de travail. L'étude met en exergue trois types de communication avec des objectifs très différents les uns des autres :

- La « *communication pour coordination* » cible la coordination du travail, autrement dit la visibilité sur l'avancement des tâches de chaque participant et la compréhension commune de cette progression; cette communication garantit la fluidification des activités et correspond aux processus de gestion d'organisation classiques
- La « *communication pour information* » permet aux individus de se tenir au courant des avancées dans leur domaine de spécialité afin de préserver un niveau

**CHAPITRE 3 INNOVATION COLLABORATIVE:
UNE PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE DE L'INNOVATION**

souhaitable d'expertise ; elle est employée, par exemple, dans des communautés de pratiques qui font usage des outils collaboratifs d'observation territoriale/marché; ces deux premiers types de communication sont les mieux représentés au sein de l'entreprise : *'Quand nous regardons une variété d'organisations, nous découvrons que le besoin de communication pour coordination et pour information est bien représenté par la structure organisationnelle'* (Allen et Henn 2007 p. 29)

- La « *communication pour inspiration* », en revanche, représente la communication spontanée et imprévisible entre les employés ; génératrice de nouvelles connaissances, elle peut déclencher à travers la sérendipité des dynamiques inattendues d'innovation. Que ce soit en philosophie, dans les arts ou en sciences humaines et sociales, de nombreux chercheurs se sont intéressés à la notion de sérendipité, proposée en 1754 par H. Walpole. Diaz de Chumaceiro (1997) recueille une multitude d'exemples de sérendipité et la décrit comme la chance qui favorise l'esprit préparé à faire une découverte fortuite. Allen et Henn (2007 p. 28) précisent :

'Contrairement à la communication pour information, qui sert à transférer et transformer les connaissances existantes, la communication pour inspiration est active dans la création du savoir. Dans une organisation qui dépend des solutions créatives, elle est vitale. Elle est essentiellement spontanée et survient entre des individus qui travaillent dans des unités organisationnelles distinctes, sur des projets différents, en s'appuyant sur différentes disciplines [...] Grâce à ces caractéristiques, elle est aussi la plus imprévisible et, donc, la plus difficile à gérer'

3.3.3 TYPES DE LIENS

Sur la base des fréquences et de la durée des échanges observés dans un espace multifonctionnel et dans un « *open space* », Boutellier, Ullman, Schreiber et Naef (2008) ont conclu que, bien que les liens faibles (les rencontres fortuites) aient augmenté dans le cadre des espaces multifonctionnels, le nombre de liens forts (basés sur une communication durant plus de 2 minutes) est resté constant. Les auteurs citent la théorie du professeur Nonaka à l'égard de la notion de « *Ba* » (le contexte partagé) pour expliquer la pertinence de l'augmentation des liens faibles basés sur une communication durant moins de 2 minutes et l'importance du transfert des connaissances tacites pour la création de connaissances.

Boutellier, Ullman, Schreiber et Naef (2008) débattent l'impact de la fréquence de rencontres, ainsi que de la durée de la communication, en opposant les effets des liens forts et des liens faibles. Quant à l'impact sur la créativité et l'innovation, les auteurs s'accordent sur les avantages, présentés dans la littérature, des liens faibles - la propension pour l'initiative individuelle et la recherche de la diversité.

Les liens forts, contrairement aux liens faibles, sont considérés aptes à encourager la conformité de la pensée et l'acceptation facile des normes. Donc, d'une certaine manière, les liens forts seraient plus susceptibles à générer un effet de verrouillage. Cependant, Ruef (2002) attire l'attention sur l'importance de l'encastrement social, sans lequel la capitalisation des liens faibles est difficile. L'équilibre demandé atteste de la complexité de gestion de ces liens, liens aussi dépendants des formes de proximité existantes.

Boschma (2005) présente dans son évaluation critique de la proximité et de l'innovation cinq types de proximité : cognitive, organisationnelle, sociale, institutionnelle et géographique. L'objectif de cette catégorisation est de différencier l'impact positif et l'impact négatif de chaque facteur, afin de découvrir des mécanismes assurant une coordination efficace des mécanismes d'innovation, comme illustré dans la FIGURE 20 (Boschma 2005 p. 71, Tableau 1) ci - dessous. Il appréhende le concept de cluster en tant

que solution au questionnement sur l'équilibre territorial souhaitable, grâce à une pluralité d'éléments (Boschma 2005 p. 71) :

'[...] grâce à une base de connaissances composée des capacités diverses et complémentaires partagées par les acteurs d'un cluster, à travers des réseaux faiblement couplés, à travers un mélange de relations sociales et de relations d'affaires, à travers un système institutionnel commun garantissant du contrôle et de l'équilibre et à travers une combinaison de « buzz » locale et de liens extraterritoriaux'

Table 1. Five forms of proximity: some features

	Key dimension	Too little proximity	Too much proximity	Possible solutions
1. Cognitive	Knowledge gap	Misunderstanding	Lack of sources of novelty	Common knowledge base with diverse but complementary capabilities
2. Organizational	Control	Opportunism	Bureaucracy	Loosely coupled system
3. Social	Trust (based on social relations)	Opportunism	No economic rationale	Mixture of embedded and market relations
4. Institutional	Trust (based on common institutions)	Opportunism	Lock-in and inertia	Institutional checks and balances
5. Geographical	Distance	No spatial externalities	Lack of geographical openness	Mix of local 'buzz' and extra-local linkages

FIGURE 20. TYPES DE PROXIMITÉ ET MÉCANISMES DE CONTRÔLE
(Boschma 2005 p. 71, Tableau 1)

3.3.4 STRUCTURATION DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Toute interaction a lieu dans un certain cadre et ce sous - chapitre se propose, donc, d'analyser l'impact de celui - ci sur la qualité de l'échange.

Boutellier, Ullman, Schreiber et Naef (2008) présentent l'état de l'art de l'impact de l'environnement sur la communication interpersonnelle et concluent qu'il y a un manque de compréhension théorique de la façon dont l'environnement influence la communication. Jones (2013) confirme cette thèse en affirmant :

'Les entreprises peuvent commencer à concevoir de meilleurs systèmes alignés avec les dynamiques naturelles, innées des individus en devenant plus conscientes de la façon dont les êtres humains interagissent et en pilotant la discussion sur la conception des bâtiments et sur les politiques concernant leur dimension communautaire'

Allen et Henn (2007), en essayant d'expliquer l'impact de l'organisation spatiale sur la communication face - à - face, observent que la communication technique entre ingénieurs est affectée par chaque augmentation de 20 m. Le fait d'être aux différents étages et de ne pas avoir de relation organisationnelle particulière se traduit par un manque de communication, comme si les ingénieurs étaient dans des bâtiments différents (Allen et Henn 2007 p. 57, Figure 3 - 5) :

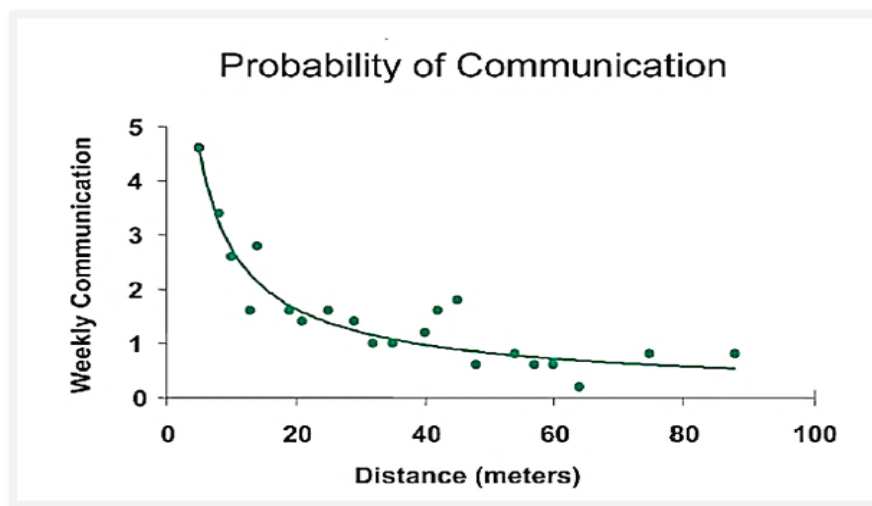


FIGURE 21. L'IMPACT DE LA DISTANCE SUR LA COMMUNICATION FACE - À - FACE

(Allen et Henn 2007 p. 57, Figure 3 - 5)

L'enquête effectuée par Gensler (2013) sur 2,035 travailleurs du savoir (« *knowledge workers* ») aux Etats - Unis conclut que l'innovation peut être entraînée par le choix correspondant à la diversité fonctionnelle des espaces utilisés et aux outils et standards proposés, FIGURE 22 ci - dessous (Gensler 2013 p. 16 - 17) :



FIGURE 22. LE CHOIX, LE FACILITATEUR DE L'INNOVATION

(Gensler 2013 p. 16 - 17)

De plus, Steelcase (2015), aidé par 200 professionnels de l'immobilier et par des études en sciences sociales et anthropologiques, propose le concept d'espace idéal associé au modèle d'innovation organisationnelle souhaitée (Steelcase 2015 p. 7) :

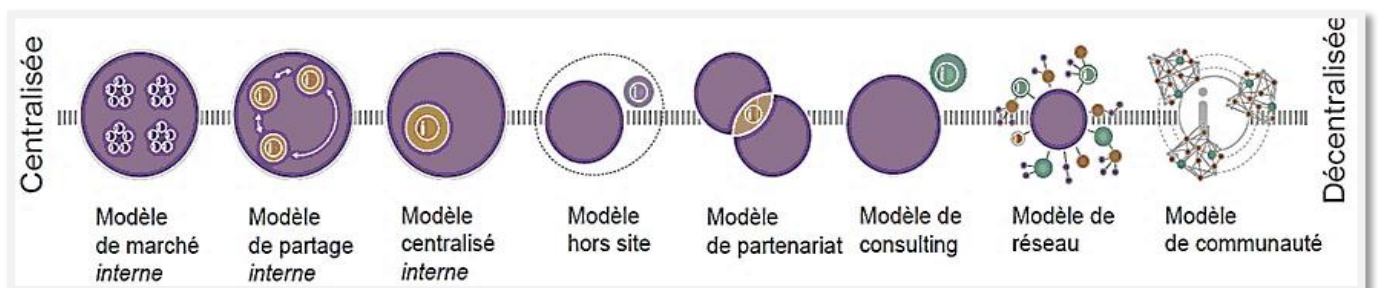


FIGURE 23. MODÈLES D'INNOVATION (Steelcase 2015 p. 7)

CHAPITRE 3 INNOVATION COLLABORATIVE: UNE PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE DE L'INNOVATION

Une première caractéristique essentielle à la communication soulevée par cette analyse est la flexibilité fonctionnelle offerte par l'espace. Cette flexibilité encourage la spontanéité et la créativité des employés en leur permettant une transition rapide et aisée vers diverses formes de travail : travail individuel, travail en groupe, travail en équipe - projet etc.

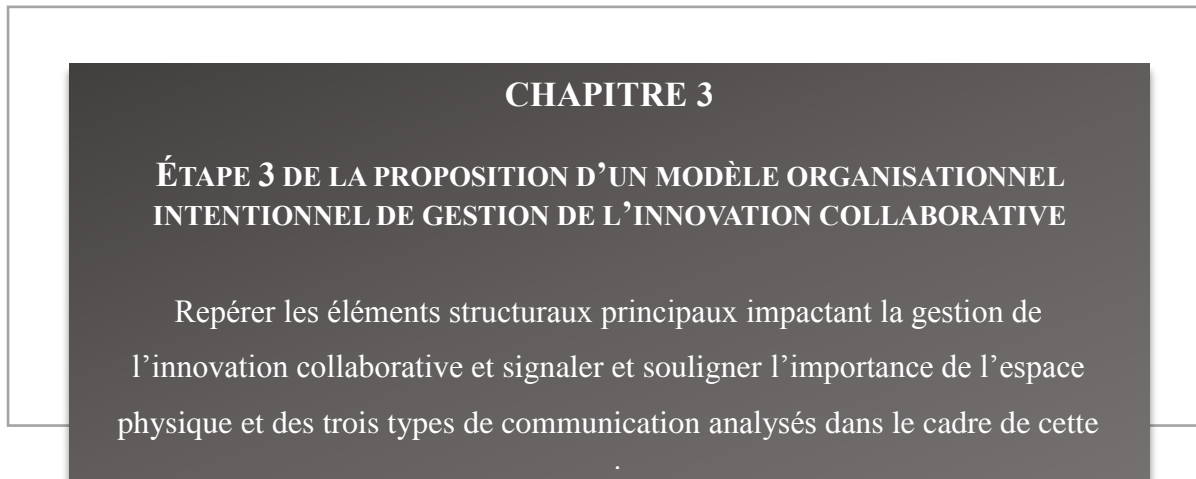
L'espace doit, également, assurer une prise de conscience des espaces disponibles, du personnel sur place, ainsi que des opportunités de collaboration, à travers, par exemple : l'organisation spatiale des bureaux autour d'un espace collectif ; la création d'espaces de collaboration formels et d'espaces de collaboration informels (Steelcase 2015).

En effet, la proximité fonctionne bien pour la communication pour coordination et la communication pour information. Néanmoins, en configurant l'espace physique selon la structure organisationnelle - comme c'est souvent le cas - la communication pour inspiration au sein de l'entreprise est impactée négativement (Allen et Henn 2007 p. 78) :

'La communication pour inspiration est la plus impactée par la séparation et, donc, elle exige que les gens entrent en contact. Nous avons constaté que les rencontres imprévues entre des individus intelligents avec de bonnes idées mènent souvent aux résultats novateurs. La configuration de l'espace physique en général, ainsi que l'emplacement spécifique des postes de travail, les flux de circulation améliorés et la visibilité vont augmenter la probabilité des rencontres fortuites'

La section suivante, CONCLUSION PARTIE 1: SCHÉMA CONCEPTUEL DE LA THÈSE - MODÈLE ORGANISATIONNEL INTENTIONNEL DE GESTION DE L'INNOVATION COLLABORATIVE, intégrera, donc, les éléments identifiés précédemment quant aux mécanismes internes de l'innovation collaborative dans un schéma conceptuel qui constituera la grille d'analyse servant de base au guide d'entretien.

FIGURE 24. CONCLUSION DU CHAPITRE 3



CONCLUSION PARTIE 1: SCHÉMA CONCEPTUEL DE LA THÈSE - MODÈLE ORGANISATIONNEL INTENTIONNEL DE GESTION DE L'INNOVATION COLLABORATIVE

La première partie de la thèse a permis un cheminement progressif (FIGURE 25 ci - dessous) vers le schéma conceptuel de la thèse qui correspond au modèle organisationnel intentionnel de gestion de l'innovation collaborative recherché et qui constituera, par la suite, la grille d'analyse servant de base au guide d'entretien :



FIGURE 25. PLAN CONCLUSION PARTIE 1

- 1. ÉTAPE 1 DE LA PROPOSITION D'UN MODÈLE ORGANISATIONNEL INTENTIONNEL DE GESTION DE L'INNOVATION COLLABORATIVE (CHAPITRE 1) :** Mettre le travail collaboratif au centre de la réflexion sur l'innovation collaborative dans le cadre de l'analyse des nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT)

CONCLUSION PARTIE 1: SCHÉMA CONCEPTUEL DE LA THÈSE

En proposant l'analyse des nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) et de leurs enjeux socio - économiques, ce premier chapitre pose le cadre de la thèse. A cette fin, plusieurs auteurs ont été mobilisés et chaque contribution fondamentale est présentée de manière succincte ci - dessous.

D'abord, Ajzen, Donis et Taskin (2015) s'interrogent sur la nouveauté des NFOT et notent la diversité des pratiques, dont une partie avait déjà été étudiée à partir des années 1950 (management par objectifs), des années 1970 (télétravail et management participatif) ou à partir des années 1980 (équipes semi - autonomes). Ils s'accordent, néanmoins, sur l'importance croissante de l'individu en suggérant que les NFOT '*permettraient d'accumuler et de favoriser le développement de biens ou de connaissances et donc d'apprentissages en recapitalisant sur l'individu et non plus uniquement sur les facteurs de de production au sens strict*' (Ajzen, Donis et Taskin 2015 p. 128).

Cependant, ces nouvelles formes d'organisation du travail considérées réfractaires aux fonctionnements antérieurs, machinaux, et redynamisées par la dimension humaine - tant individuelle que collective de l'activité de travail - ne semblent pas représenter une rupture radicale avec le Taylorisme et le Fordisme. En effet, alors que Simard (2002) expose, en analysant l'évolution de l'organisation du travail, la transition progressive de l'efficacité individuelle demandée au travail à l'efficacité collective faisant référence à une organisation adaptée aux nouveaux systèmes sociotechniques complexes, Durand (2009 p. 24) met en avant l'instrumentalisation du travail collaboratif au sein de l'entreprise en énonçant :

'Le principe même de l'économie de la création soumis à la logique capitaliste n'est pas la créativité, l'intuition ou l'innovation, toutes imprévisibles en termes de temps donc de coûts, mais la rationalisation et la prévisibilité des actions et des tâches pour en assurer autant que faire se peut la maîtrise économique et financière. Le travail collaboratif apparaît alors comme l'application au travail intellectuel de tous les grands principes qui firent du taylorisme l'organisation du travail et de la production la plus efficace du XX^e siècle'

CONCLUSION PARTIE 1: SCHÉMA CONCEPTUEL DE LA THÈSE

Néanmoins, depuis les années 2000 avec l'avancement et la démocratisation des technologies de l'information et de la communication *'le modèle traditionnel de l'entreprise comme espace d'innovation, de production, et de création de valeur est en outre mis en tension par des initiatives de production collaborative de biens et de services qui s'élaborent sur les réseaux à partir de contributeurs épars (logiciels libres, Wikispeed, « projets collaboratifs » de R&D) et en dehors de toute entité administrative classique'* (La Fing 2015 p. 11). Cette nouvelle facilité à partager et à gérer de manière transparente et démocratique des ressources, sans avoir besoin de les détenir, échappe aux lois des marchés ou aux droits de propriété d'une organisation traditionnelle.

Par conséquent, qu'elle vise la revalorisation de la logique de contribution ou de la création collective, cette nature renouvelée du travail collaboratif présente ***un potentiel novateur inédit*** visant plusieurs systèmes :

- Politique, à travers les nouvelles formes de gouvernance qui puisent dans de nouvelles énergies ascendantes basées sur des aspirations démocratiques ranimées (Bollier 2011; Maury 2013) ;
- Economique, à travers la nature changeante de l'activité productive et non productive génératrice d'une nouvelle valeur ajoutée - changement opéré grâce au nouveau rapport à l'appropriation et à l'usage (Mao 2016) ;
- Social, à travers le sens renouvelé de la communauté basé sur *'un engagement partagé à l'égard d'objectifs spécifiques'* (Bollier 2011) déterminés de manière collective à travers de nouveaux liens et de nouveaux lieux.

CONCLUSION : En mettant en exergue le potentiel novateur inédit de la nature renouvelée du travail collaboratif, ce premier chapitre a eu pour objectif de mettre le travail collaboratif au centre de la réflexion sur l'innovation collaborative dans le cadre de l'analyse des nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT).

- 2. ÉTAPE 2 DE LA PROPOSITION D'UN MODÈLE ORGANISATIONNEL INTENTIONNEL DE GESTION DE L'INNOVATION COLLABORATIVE (CHAPITRE 2) :** Affirmer et explorer l'intérêt des communautés au sein des tiers - lieux collaboratifs et de leur gestion, notamment dans la compréhension des dynamiques créatives collectives au niveau d'un territoire

Tout le potentiel novateur découlant des transformations du travail collaboratif, tant à l'intérieur de la communauté - même qu'en interconnexion, est source d'innovation collaborative. Par ailleurs, le travail collaboratif façonne et est façonné au fil du temps non seulement par les communautés virtuelles, comme par exemple les communautés s'inscrivant dans le mouvement du logiciel libre initié en 1983 avec le projet GNU, mais aussi par les communautés physiques à travers les tiers - lieux collaboratifs et les espaces cognitifs, les projets et les événements qu'ils proposent (Capdevila 2015).

En arborant un *modèle organisationnel intentionnel axé sur la collaboration*, les espaces de travail collaboratif, ainsi que les réseaux des espaces de travail collaboratif, ont fait les premiers pas dans la direction d'une métagouvernance d'une communauté des décideurs ou des réseaux favorisant l'innovation collaborative : *'Ils sont souvent le point de convergence ou de mise en relation des différents acteurs d'un écosystème, qui y voient l'opportunité de s'affranchir des cloisons du marché ou de l'entreprise pour penser de nouvelles manières de collaborer, de concevoir ou de mener des projets'* (Camacho 2013 p. 59).

Capdevila (2015 p. 20) souligne également l'intérêt de ces communautés peu étudiées en précisant que *'dans l'économie géographique, la littérature sur l'innovation s'est toujours concentrée sur le niveau territorial (nation, région, ville) ou le niveau organisationnel (cluster, réseau, entreprise) sans nécessairement prendre en compte le rôle que les communautés ou les individus à l'extérieur de l'entreprise jouent dans l'innovation'*. Le potentiel inouï de ces nouvelles communautés relève des questions quant aux différentes possibilités de capitaliser sur ce phénomène émergent.

D'une part, l'analyse pourrait se diriger vers une approche plus inclusive et, pour cela, Suire (2013) propose une nouvelle définition du territoire créatif ; ce territoire est situé au

CONCLUSION PARTIE 1: SCHÉMA CONCEPTUEL DE LA THÈSE

croisement de trois strates adjacentes se renforçant mutuellement dans leur potentialité créative : l'« *underground* » (initiatives créatives individuelles et collectives non structurées), le « *middleground* » (communautés créatives structurées) et l'« *upperground* » (entreprises et institutions exploitantes). Toutes les strates sont nécessaires afin que la chaîne de valeur qui va de l'exploration (« *underground* ») à l'exploitation (« *upperground* ») puisse fonctionner de manière optimale, c'est - à - dire, valoriser au maximum les idées créatives et les créations du territoire afin d'aboutir à de multiples innovations.

D'autre part, l'analyse pourrait se diriger vers une approche plus structurelle en se centrant sur les phases en amont de l'innovation : Parmentier et Szostak (2015) proposent le concept de capacité créative en tant que capacité organisationnelle stratégique afin d'enrichir les analyses en management stratégique se focalisant '*au niveau organisationnel davantage sur l'innovation que sur la créativité*' (Parmentier et Szostak 2015 p. 9), mais ils n'intègrent que très marginalement les dynamiques de groupe. En effet, malgré le fait que la recherche en créativité organisationnelle ait essayé d'explicitier les mécanismes internes de créativité de groupes, l'individualisme méthodologique avancé dans les réflexions sur la créativité collective est restrictif dans la compréhension des dynamiques créatives collectives.

CONCLUSION : Ce chapitre a eu pour objectif d'affirmer et d'explorer plus en profondeur l'intérêt des communautés au sein des tiers - lieux collaboratifs et de leur gestion, notamment dans la compréhension des dynamiques créatives collectives. Leur ***modèle organisationnel intentionnel axé sur la collaboration*** permet, donc, de justifier l'utilité d'une enquête de terrain ultérieure.

3. ÉTAPE 3 DE LA PROPOSITION D'UN MODÈLE ORGANISATIONNEL INTENTIONNEL DE GESTION DE L'INNOVATION COLLABORATIVE (CHAPITRE 3) : Repérer les éléments structuraux principaux impactant la gestion de l'innovation collaborative

L'économie de proximité a toujours mis en avant l'importance des échanges récurrents dans les dynamiques d'innovation sans nécessairement esquisser les réponses quant à leur mise en place.

CONCLUSION PARTIE 1: SCHÉMA CONCEPTUEL DE LA THÈSE

L'état de l'art de l'innovation collaborative révèle une propension pour les études centrées sur la nature des liens et le processus d'échange et de combinaison d'idées et de routines, comme l'étude de Ruef (2002). D'autres analyses, moins structurales, se concentrent sur les déclencheurs et les développements de l'innovation collaborative. Donofrio, Sanchez et Spohrer (2008) proposent l'existence de trois événements historiques à l'origine de l'innovation collaborative : l'ubiquité du réseau, l'open standard et les nouveaux modèles d'entreprise.

Cependant, à travers la littérature scientifique sur la collaboration sous toutes ses formes et dans toutes ses manifestations - nouvelles formes d'organisation du travail, entreprise horizontale, étendue, libérée, innovation participative, innovation collaborative, innovation ouverte, nouveaux collectifs - nous découvrons une multitude de définitions de cette notion même, souvent contradictoires ; du moins, des définitions qui ne font pas consensus ni dans le temps, ni dans l'espace analysé.

Capdevila (2014) différencie les termes de collaboration et de coopération, en insistant sur leur nature profondément distincte. Il considère la collaboration comme une activité destinée à l'aboutissement d'un objectif établi de manière commune par les agents impliqués dans l'activité, tandis que la coopération représente une activité destinée à l'aboutissement d'une pluralité d'objectifs différents appartenant aux individus engagés dans l'activité. Alors que le *modèle organisationnel intentionnel axé sur la collaboration* des communautés collaboratives semble apte à encourager et diriger les recombinaisons de connaissances et d'expériences, l'analyse des dynamiques créatives collectives reste complexe.

Tout d'abord, si nous émettons l'hypothèse de supériorité de l'ordre collectif car apte à organiser la coopération individuelle afin de lui donner une finalité mieux inscrite dans son environnement, nous nous interrogeons sur sa capacité à maintenir cet équilibre subtil entre les aspirations individuelles et l'objectif collectif. La réponse serait l'implication croissante de l'individu dans les processus de décision, car elle semble être décisive dans l'appropriation des règles établies : les individus sont plus respectueux des règles qu'ils ont établies eux - mêmes (Barondeau 2013). Cette appropriation passe, donc, par un processus de co - construction qui est tout autant important que les règles obtenues.

CONCLUSION PARTIE 1: SCHÉMA CONCEPTUEL DE LA THÈSE

Ce processus de co - construction semble s'inspirer des notions empruntées à la sociologie de la traduction développée à partir des années 1980 qui analyse la dynamique évolutive d'une entité « *réseau* » composée d'acteurs/ actants à l'origine d'un nombre de controverses stabilisées à travers des traductions successives. Ces controverses et les ressources qu'elles mobilisent pendant les traductions ne peuvent que faciliter l'élaboration d'une vision commune et sont, ainsi, autant d'opportunités d'innovation inattendues.

En effet, les dynamiques interactives conditionnées par la communication et ses processus évolutifs prennent une importance toujours grandissante (Allen et Henn 2007 p. 2) :

'La prémisse évidente est qu'en maximisant la probabilité que les individus communiquent (pas la quantité de la communication, mais le potentiel), vous allez augmenter considérablement les opportunités de transfert des connaissances, d'inspiration et, donc, d'innovation'

La gestion de l'innovation collaborative semble alors nécessiter un modèle organisationnel apte à inciter et à aiguiller de manière *volontaire et intentionnelle* les recombinaisons répétées de connaissances et d'expériences étant à l'origine de la construction des communautés collaboratives pérennes.

Ainsi, ce chapitre propose une approche interactionniste quant à l'analyse structurelle des processus d'innovation en intégrant les éléments de la communication. En effet, toute interaction a lieu dans un certain cadre et nous allons analyser l'impact de celui - ci sur la qualité de l'échange. Cette analyse porte, donc, sur trois aspects de la communication : *la forme*, qui fait référence à la configuration des liens et à l'impact du cadre de travail sur ceux - ci ; *le fond*, caractérisé par la nature de la connaissance engagée ; et *la fonctionnalité*, renvoyant aux objectifs de la communication.

Asheim, Boschma et Cooke (2011) proposent des éléments d'analyse concernant le fond de la communication : ils étudient les connaissances analytiques, moins dépendantes du parcours et du contexte et, donc, moins exposées à l'effet du verrouillage, et les connaissances synthétiques et symboliques, particulièrement dépendantes du parcours et du

CONCLUSION PARTIE 1: SCHÉMA CONCEPTUEL DE LA THÈSE

contexte. A cette fin, ils soulignent l'importance des réseaux globaux dans le développement d'innovations disruptives, contrairement à la collaboration locale considérée plutôt déterminante dans le développement des innovations incrémentales.

Quant à la fonctionnalité de la communication, l'étude d'Allen et Henn (2007) met en exergue trois types de communication ayant des objectifs très différents les uns des autres :

- La « *communication pour coordination* » garantit la fluidification des activités et correspond aux processus de gestion d'organisation classiques ;
- La « *communication pour information* » est employée, par exemple, dans des communautés de pratiques qui font usage des outils collaboratifs d'observation territoriale/ marché; étant donné la structure organisationnelle proposée par l'entreprise, ces deux premiers types de communication sont les mieux représentés au sein de l'entreprise (Allen et Henn 2007) ;
- La « *communication pour inspiration* » génératrice de nouvelles connaissances peut déclencher - à travers la sérendipité - des dynamiques inattendues d'innovation. Allen et Henn (2007 p. 28) précisent :

‘Contrairement à la communication pour information, qui sert à transférer et transformer les connaissances existantes, la communication pour inspiration est active dans la création du savoir. Dans une organisation qui dépend des solutions créatives, elle est vitale. Elle est essentiellement spontanée et survient entre des individus qui travaillent dans des unités organisationnelles distinctes, sur des projets différents, en s'appuyant sur différentes disciplines [...] Grâce à ces caractéristiques, elle est aussi la plus imprévisible et, donc, la plus difficile à gérer’

Quant à la forme de la communication et à l'impact sur la créativité et l'innovation, Boutellier, Ullman, Schreiber et Naef (2008) s'accordent sur les avantages des liens faibles (communication durant moins de 2 minutes) par rapport aux liens forts : la propension pour l'initiative individuelle et la recherche de la diversité. En revanche, les liens forts sont

CONCLUSION PARTIE 1: SCHÉMA CONCEPTUEL DE LA THÈSE

considérés aptes à encourager la conformité de la pensée et l'acceptation facile des normes. Cependant, Ruef (2002) attire l'attention sur l'importance de l'encastrement social sans lequel la capitalisation des liens faibles est difficile.

L'espace doit, également, assurer une prise de conscience des espaces disponibles, du personnel sur place, ainsi que des opportunités de collaboration à travers, par exemple : l'organisation spatiale des bureaux autour d'un espace collectif, la création d'espaces de collaboration formels et d'espaces de collaboration informels (Steelcase 2015).

En effet, la proximité fonctionne bien pour la communication pour coordination et la communication pour information. Néanmoins, en configurant l'espace physique selon la structure organisationnelle - comme c'est souvent le cas - la communication pour inspiration au sein de l'entreprise est impactée négativement (Allen et Henn 2007 p. 78) :

'La communication pour inspiration est la plus impactée par la séparation et, donc, elle exige que les gens entrent en contact. Nous avons constaté que les rencontres imprévues entre des individus intelligents avec de bonnes idées mènent souvent aux résultats novateurs. La configuration de l'espace physique en général, ainsi que l'emplacement spécifique des postes de travail, les flux de circulation améliorés et la visibilité vont augmenter la probabilité des rencontres fortuites'

Boutellier, Ullman, Schreiber et Naef (2008) analysent l'état de l'art de l'impact de l'environnement sur la communication interpersonnelle et concluent qu'il y a effectivement un manque de compréhension théorique de la façon dont l'environnement influence la communication. Par conséquent, une deuxième caractéristique essentielle à la communication soulevée par cette analyse est la flexibilité fonctionnelle offerte par l'espace. Cette flexibilité encourage la spontanéité et la créativité des employés en leur permettant une transition rapide et aisée vers diverses formes de travail : travail individuel, travail en groupe, travail en équipe - projet etc.

CONCLUSION : L'innovation collaborative semble nécessiter un modèle organisationnel apte à inciter et à aiguiller de manière *volontaire et intentionnelle* les recombinaisons répétées de

CONCLUSION PARTIE 1: SCHÉMA CONCEPTUEL DE LA THÈSE

connaissances et d'expériences à l'origine de la construction des communautés collaboratives pérennes; celui - ci permettrait, donc, de remettre en question les politiques actuelles de gestion de l'innovation collaborative et de mieux outiller les décideurs territoriaux, car le renouvellement des processus de gestion et de l'aménagement de l'espace à l'échelle de l'entreprise, de la communauté (collaborative) et du territoire nécessitent davantage d'appui en ce sens.

En conclusion, sur la base de l'analyse structurelle de l'innovation dans une démarche interactionniste nous proposons le schéma conceptuel suivant de la thèse - le *modèle organisationnel intentionnel de gestion de l'innovation collaborative*, FIGURE 26 ci - dessous, qui intègre tous les éléments déjà analysés :

CONCLUSION PARTIE 1: SCHÉMA CONCEPTUEL DE LA THÈSE

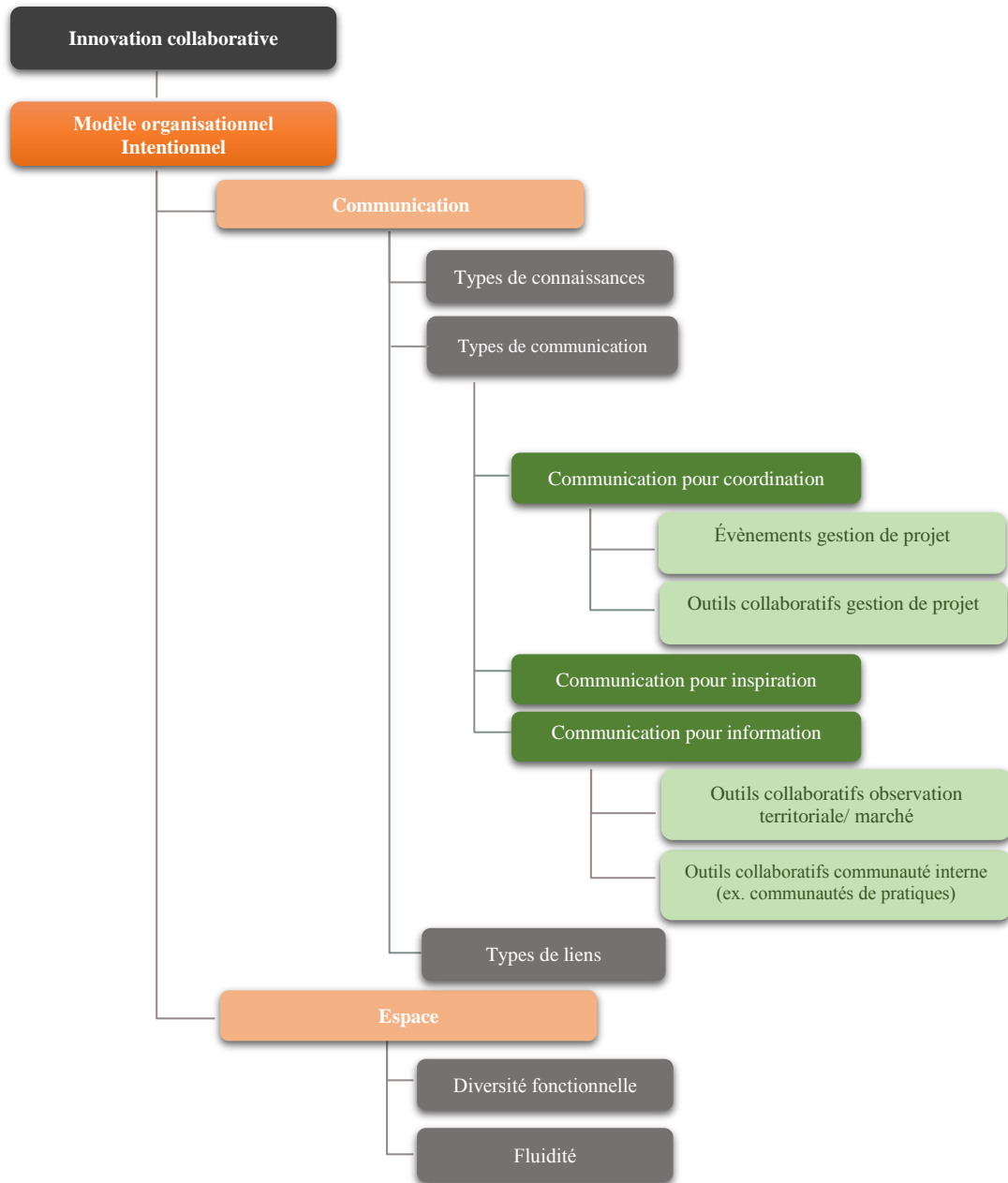


FIGURE 26. SCHÉMA CONCEPTUEL DE LA THÈSE

PARTIE 2 INNOVATION COLLABORATIVE : PROPOSITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Dans la continuité du chapitre précédant, la deuxième partie de la thèse se propose d'examiner l'innovation collaborative, en tant qu'enjeu principal du travail collaboratif revisité et revalorisé par les tiers - lieux collaboratifs, de la manière suivante :

- CHAPITRE 4 DÉCLINAISONS TERRITORIALES DE L'INNOVATION COLLABORATIVE: ÉTUDE QUALITATIVE DES ESPACES DE COWORKING abordera l'architecture méthodologique de la thèse (positionnement épistémologique, démarche et méthode de recherche, méthodes de recueil et d'analyse de données) et présentera les résultats de l'enquête de terrain réalisée dans 17 espaces de coworking - 11 en France et 6 aux Etats - Unis ; ces résultats permettront d'enrichir le cadre conceptuel de la thèse.

- CHAPITRE 5 DISCUSSION, APPORTS THÉORIQUES ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES débutera avec une discussion concernant le positionnement des espaces de coworking par rapport à la mécanique de l'innovation collaborative. Ensuite, dans le cadre de l'analyse des dynamiques territoriales d'innovation collaborative, la version finale du cadre conceptuel de la thèse permettra de concevoir un modèle territorial intégratif de gestion de l'innovation collaborative. Enfin, ces apports théoriques vont donner lieu à des recommandations à destination d'une variété de décideurs, tels que les gestionnaires des espaces de coworking, les décideurs territoriaux et les dirigeants des entreprises.

CHAPITRE 4 DÉCLINAISONS TERRITORIALES DE L'INNOVATION COLLABORATIVE: ÉTUDE QUALITATIVE DES ESPACES DE COWORKING

4.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE : INTERPRÉTATIVISME

Cette étude exploratoire se fonde sur un paradigme interprétativiste dans une perspective interactionniste, à savoir que nous ne cherchons pas de lois, mais des significations : la réalité sociale se construit à travers le sens que les individus donnent à leur environnement qui façonne et est façonné par les interactions existantes. DeGeorge (2007 p. 26, Tableau 2) présente les hypothèses sous-jacentes à cette philosophie interprétativiste :

Tableau 2 : « Hypothèses sous-jacentes à la nature de la connaissance produite » (Thiétart et al., 2003 : 21)

	Nature de la connaissance produite	Nature de la réalité	Nature du lien sujet/objet	Vision du monde social
Positivisme	Objective Acontextuelle	Hypothèse réaliste	Indépendance	Déterminée
Interprétativisme et constructivisme	Subjective Contextuelle	Hypothèse relativiste	Interdépendance	Intentionnelle

FIGURE 27. HYPOTHÈSES SOUS - JACENTS AUX PARADIGMES ÉPISTÉMOLOGIQUES
(DeGeorge 2007 p. 26, Tableau 2)

Dans la même optique, Kaminskiy (2014 p. 21, Figure 2), en citant Collis & Hussey (2009), confronte le paradigme positiviste et interprétativiste dans le but de mettre en avant, dans le cadre du deuxième paradigme, la nature profondément contextuelle et,

donc, multiple de la connaissance produite, FIGURE 28. PARADIGME INTERPRÉTATIVISTE ci - dessous :

Philosophical assumption	Positivism	Interpretivism
Ontological assumption (the nature of reality)	Reality is objective and singular, separate from the researcher	Reality is subjective and multiple, as seen by the participants
Epistemological assumption (what constitutes valid knowledge)	Researcher is independent of that being researched	Researcher interacts with that being researched
Axiological assumption (the role of values)	Research is value-free and unbiased	Researcher acknowledges that research is value-laden and biases are present
Rhetorical assumption (the language of research)	Researcher writes in a formal style and uses the passive voice, accepted quantitative words and set definitions	Researcher writes in an informal style and uses the personal voice, accepted qualitative terms and limited definitions
Methodological assumption (the process of research)	Process is deductive Study of cause and effect with a static design (categories are isolated beforehand) Research is context free Generalizations lead to prediction, explanation and understanding Results are accurate and reliable through validity and reliability	Process is inductive Study of mutual simultaneous shaping of factors with an emerging design (categories are identified during the process) Research is context bound Patterns and/or theories are developed for understanding Findings are accurate and reliable through verification

Figure 2. Assumptions of the Positivist and Interpretivist paradigms.

FIGURE 28. PARADIGME INTERPRÉTATIVISTE

(Kaminskiy 2014 p. 21, Figure 2)

Ces connaissances contextuelles et multiples sont présentes tout au long de la recherche : d'une part, le chercheur saisit les représentations et les perceptions des acteurs principaux du coworking afin de déceler leur incidence réelle et l'évolution potentielle du coworking; d'autre part, la réalité polymorphe vécue par les coworkers et les gestionnaires des espaces de coworking au sein de ces espaces se construit au fur et à mesure que ces mêmes perceptions et représentations évoluent. Le paradigme interprétativiste permet alors la flexibilité et l'ouverture nécessaires aux objectifs de recherche.

La problématique de la thèse, *Comment appréhender les nouvelles formes d'organisation du travail au service de l'innovation collaborative dans le cadre des territoires inscrits dans une démarche de stratégie intelligente ?*, s'inscrit, donc, dans une analyse interactionniste dont les processus interactifs adoptent un individualisme méthodologique étendu ; c'est - à - dire, l'individu se construit dans l'interaction avec son environnement tout en actionnant sur ce dernier (cf. sous - chapitre 3.2.2 LES MÉCANISMES INTERNES DE LA COLLABORATION). En effet, l'innovation collaborative ne saurait pas être envisagée en dehors de ce cadre.

Ces dynamiques interactives sont conditionnées par la communication et ses processus évolutifs prennent, par conséquent, une importance toujours grandissante (Allen et Henn 2007 p. 2) :

'La prémisse évidente est qu'en maximisant la probabilité que les individus communiquent (pas la quantité de la communication, mais le potentiel), vous allez augmenter considérablement les opportunités de transfert des connaissances, d'inspiration et, donc, d'innovation'

4.2 DÉMARCHE DE RECHERCHE : UNE STRATÉGIE HYBRIDE

Notre démarche peut être qualifiée de '*stratégie hybride*' (Pottiez 2011) - déductive, ensuite inductive et abductive ; cette stratégie permet d'enrichir simultanément la compréhension théorique (lacunaire faute d'une littérature scientifique riche) et empirique de la recherche. Elle est, donc, particulièrement appropriée pour l'analyse des phénomènes émergents, comme les espaces de travail collaboratif et l'innovation collaborative.

En effet, dans les sciences sociales la recherche empirique nécessite toujours l'apport d'un cadre théorique, mais elle ne se cantonne pas, toutefois, à la simple vérification des hypothèses découlant d'une démarche hypothético - déductive, la complexité de la réalité sociale lui permettant de réorienter et enrichir la théorie en permanence. Pottiez (2011 p. 672, Schéma 40) propose un schéma de recherche qui convient, donc, parfaitement à notre démarche de recherche :

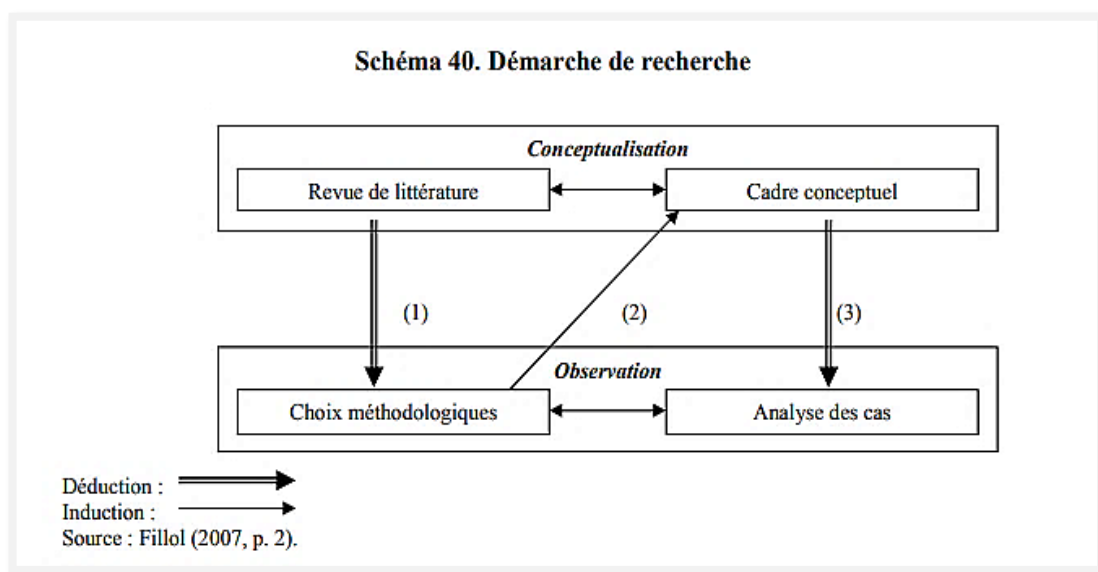


FIGURE 29. NOTRE DÉMARCHE DE RECHERCHE

(Pottiez 2011 p. 672, Schéma 40)

Par conséquent, notre démarche de recherche a débuté avec une analyse déductive de la littérature. Les questionnements soulevés par l'analyse de la littérature nous ont permis de formuler les objectifs suivants:

1. Analyser la dimension collaborative de l'organisation du travail afin de déceler son potentiel novateur ;
2. Identifier les processus de gestion qui favorisent l'innovation collaborative ;
3. Conjuguer ces processus au niveau d'un territoire afin de pouvoir proposer un modèle intégratif capable de maximiser le potentiel d'innovation collaborative.

Ensuite, ces objectifs nous ont orientés vers une première question de recherche, **QThèse1**. *Comment appréhender les notions de collaboration, créativité et innovation dans le cadre du nouveau concept de travail collaboratif ?*, afin d'identifier les éléments du schéma conceptuel initial de la thèse (cf. FIGURE 26, CONCLUSION PARTIE 1: SCHÉMA CONCEPTUEL DE LA THÈSE - MODÈLE ORGANISATIONNEL INTENTIONNEL DE GESTION DE L'INNOVATION COLLABORATIVE). Ce cadre conceptuel a servi, par la suite, de grille d'analyse de l'innovation collaborative. Cette démarche séquentielle renforce, donc, la cohérence interne de la recherche.

La deuxième étape, l'analyse inductive des données provenant d'une réalité de terrain naturellement polymorphe, nous a permis de compléter les éléments du schéma conceptuel initialement défini. De par leur nature, les éléments identifiés correspondent aux éléments de réponse requis par le deuxième objectif de recherche et, ainsi, par la deuxième question de la thèse, **QThèse2**. *Alors que la créativité est la condition sine qua non de l'innovation, quels sont les processus de gestion qui facilitent la créativité collective ?*

Enfin, l'aller - retour entre les deux types d'analyse (déductive/ inductive) nous a aidés à réorienter certains éléments du schéma conceptuel initial afin de concevoir la version la plus adéquate. De plus, dans le cadre de l'analyse des dynamiques inter-organisationnelles proposée par Capdevila (2014), cette version finale a contribué à la construction conceptuelle de la réponse au troisième objectif de recherche et, ainsi, à la dernière question de la thèse, **QThèse3**. *Comment faciliter les flux créatifs entre les collectifs créatifs (middleground) et les entreprises innovantes et exploitantes (upperground) sur un territoire ayant une certaine orientation stratégique ?*

4.3 MÉTHODE DE RECHERCHE ET ÉCHANTILLONNAGE : DÉMARCHE QUALITATIVE

Nous avons privilégié l'approche qualitative pour l'étude de terrain pour deux raisons principales : premièrement, l'analyse qualitative des données recueillies - capter et donner un sens profond aux données au lieu d'analyser les corrélations statistiques - permet davantage de viser la généralisation analytique en privilégiant, ainsi, la validité interne des résultats ; deuxièmement, les instruments et les méthodes utilisés dans la recherche qualitative pour recueillir des données qualitatives (témoignages, observations etc.) sont généralement considérés comme étant plus à même de faire surgir de nouvelles perspectives théoriques (Boyer 2018).

La recherche qualitative est, donc, particulièrement appropriée pour l'analyse des phénomènes émergents et complexes quant à la nature multidimensionnelle du capital social - au sens sociologique - qu'ils mobilisent, comme les espaces de travail collaboratif et l'innovation collaborative. En effet, *'l'étude des différentes pratiques collaboratives dans les espaces de coworking contribue à la compréhension des logiques informelles émergentes de collaboration inter - organisationnelle, au - delà de la littérature ayant principalement analysé les pratiques collaboratives formelles des grandes entreprises'* (Capdevila 2014 p. 132).

Pottiez (2011 p. 694) explique, également, l'intérêt de cette approche qualitative dans le cadre d'une démarche exploratoire :

'Épistémologiquement, la recherche qualitative prend en compte la totalité de la situation étudiée, permet une connaissance première et personnelle de la situation de par la proximité de l'objet étudié, et privilégie une approche directe et interprétative. Méthodologiquement, elle est compréhensive, inductive, réursive et souple'

En accord avec cette approche, nous avons choisi l'étude de cas comme méthode de recherche. Nous avançons les travaux de Pottiez (2011 p. 704, Tableau 44) qui propose un

tableau synthétisant les trois principaux critères de choix pour plusieurs stratégies/méthodes de recherche afin de justifier davantage ce choix :

Tableau 44. Les critères de choix d'une stratégie de recherche

Stratégie	Forme de la question de recherche	Nécessite le contrôle des évènements comportementaux ?	Met l'accent sur les évènements contemporains ?
Expérimentation	Comment, pourquoi ?	Oui	Oui
Enquête	Qui, quoi, où, combien ?	Non	Oui
Analyse d'archives	Qui, quoi, où, combien ?	Non	Oui/Non
Étude historique	Comment, pourquoi ?	Non	Non
Étude de cas	Comment, pourquoi ?	Non	Oui

Source : adapté et traduit de Yin (2003b, p. 5).

FIGURE 30. STRATÉGIE DE RECHERCHE (Pottiez 2011 p. 704, Tableau 44)

Notre problématique de recherche, ainsi que les questions de recherche qui en découlent, répondent, donc, au premier critère de choix correspondant à la forme de la question de recherche : *Comment, pourquoi ?* Les deux autres critères confirment, également, notre choix de stratégie de recherche car, comme nous allons voir par la suite, le chercheur a réalisé, entre autre, une immersion hebdomadaire dans un espace de coworking pendant trois ans.

L'observation participante effectuée dans le cadre de cette immersion lui a permis de prendre la mesure de l'évolution des évènements contemporains ayant lieu sans qu'il soit nécessaire d'intervenir auprès des coworkers ; tout au contraire, l'enjeu de cette démarche a été d'appréhender en toute liberté le développement organique de ces communautés.

Notre recherche empirique s'est, donc, concentrée sur plusieurs études de cas sur des espaces de coworking en France (11 espaces de coworking) et aux Etats - Unis (6 espaces de coworking). Au - delà du fait que la thèse est réalisée en France, les Etats - Unis et l'Europe sont des territoires propices à la recherche sur le coworking car ces plateformes

ont eu un rôle crucial dans le développement du coworking en étant à l'origine du mouvement (le premier espace de coworking a été créé en 2005 à San Francisco, Etats - Unis, inspiré de l'hackerspace allemand C - Base) et en l'alimentant continuellement.

En effet, BAP (Bureaux A Partager), considéré le leader français du partage de bureaux et un expert du coworking en France, note la croissance fulgurante des espaces de coworking en France en recensant 360 espaces de coworking en France en 2016 (BAP 2016) et 600 espaces de coworking en 2017 - dix fois plus qu'en 2012 (BAP 2017).

De même, GCUC, la plus grande série au monde de conférences et non - conférences sur le coworking (événements co - créatifs, c'est - à - dire des conférences construites avec l'aide active des participants) et l'acteur américain indiscutable de l'univers du coworking, recense 3205 espaces de coworking en 2017 (GCUC 2017), alors qu'on comptait seulement 684 en 2012 (DESKMAG 2012). Cette expansion révèle l'intérêt porté par les acteurs locaux au coworking, tant en France qu'aux Etats - Unis, mais aussi et surtout sa pertinence dans un contexte socio - économique qui continue à favoriser l'entrepreneuriat et l'essor du travail indépendant.

Les espaces de coworking visités sont classifiés et illustrés dans le tableau ci - dessous, TABLEAU 1. CLASSIFICATION DES ESPACES VISITÉS. La classification des espaces en fonction de la taille de la communauté (« *petits espaces* », « *espaces de taille moyenne* », « *grands espaces* ») a été établie à partir de l'analyse des caractéristiques des trois types de collaboration proposée par Capdevila (2014), voir FIGURE 31. CARACTÉRISTIQUES DES TROIS TYPES DE COLLABORATION ci - dessous.

Ces types de collaboration ayant des finalités entièrement distinctes (cf. sous - chapitre 3.2.1 ÉVOLUTION CONCEPTUELLE ET TYPES DE COLLABORATION) semblent, donc, correspondre à des communautés de taille différente : « *petite communauté* » (5 - 15 membres), « *communauté moyenne* » (50 - 60 membres), « *grande communauté* » (100 - 150 membres). La seule modification apportée à cette classification vise la taille moyenne de ces communautés car les espaces s'agrandissent chaque année : en effet, DESKMAG

(2017), le media en ligne de référence dans l'univers de coworking, a fixé la taille moyenne mondiale des espaces de coworking à 74 membres en 2017.

	Cost-related collaboration	Resource-based collaboration	Relational collaboration
Studied coworking spaces codes	D, I, J, K, and M	A, B, C, F, G, H, P, Q, R, S, and U	E, L, N , T, and V
Physical spaces dimensions	Small-sized spaces (70 – 200 m ²)	Medium-sized spaces (150 – 400 m ²)	Large spaces (>1000 m ²)
Specific assets	Access to privileged location or specific assets	Specific assets (specialization)	Possibility of specific assets (i.e. makerspaces)
Space description	Office with tables and chairs	Mainly office space with some multi-use space (for meetings and training)	Open space. Large multi-use spaces (for events). Also office spaces.
Community size	Small communities (5-15 members)	Medium communities (50-60 members)	Large communities (100-150 members)

Table 6. The spatial dimension of collaboration in the different coworking spaces

FIGURE 31. CARACTÉRISTIQUES DES TROIS TYPES DE COLLABORATION

(Capdevila 2014 p. 165, Table 6)

Petits espaces (environ 15 membres actifs)	Espaces de taille moyenne (environ 75 membres actifs)	Grands espaces (+100 membres actifs)
Le Transfo, La Réunion environ 30 membres (moyenne pendant les trois ans d'observation)	Y₃, Austin 80 à 100 membres (entretien en 2016)	Y₄, Austin 1000 membres (entretien en 2016)
X₂, Paris environ 35 membres (entretien en 2016)	X₁, Paris 80 membres (site internet de X ₁)	Y₅, Hollywood 500 à 1500 membres (entretien en 2016)
X₃, Paris environ 35 membres (entretien en 2016)	X₁₃, Paris environ 60 membres (site internet de X ₁₃)	Y₆, Austin 120 membres (entretien en 2016)
X₆, Paris environ 35 membres (entretien en 2016)	X₅, Paris environ 70 membres (entretien en 2016)	X₄, Paris environ 100 membres (page Facebook de X ₄)
X₇, Rouen 5 à 10 membres (entretien en 2016)		
X₁₀, Paris 5 à 10 membres (entretien en 2016)		
X₁₂, Paris environ 35 membres (site internet de X ₁₂)		
Y₁, Austin environ 30 membres (entretien en 2016)		
Y₂, Austin environ 30 membres (site internet d'Y ₂)		

TABLEAU 1. CLASSIFICATION DES ESPACES VISITÉS

4.4 MÉTHODES DE RECUEIL DE DONNÉES

Afin d'améliorer la qualité des résultats obtenus et la validité de la recherche, nous avons utilisé la triangulation des données collectées en faisant usage de plusieurs outils de cueillette, par exemple, des entretiens semi - directifs, de l'observation empirique et de l'analyse documentaire, comme suit :

1. Les entretiens semi - directifs avec les gestionnaires (ou représentants) des espaces de coworking, dont la durée a varié entre 30 min et 90 min avec une durée moyenne de 45 min, ont porté sur des thématiques telles que : la configuration de l'espace de coworking ; les activités spécialisées proposées ; l'accompagnement classique des projets ; l'accompagnement à l'innovation et les outils mis en place pour favoriser l'ouverture et la créativité ; l'animation (les évènements, les ateliers) de l'espace visant le développement des compétences, le réseautage/ le développement de la communauté ou l'innovation et les levées de fonds potentielles proposées (cf. sous - chapitre 4.5 MÉTHODE D'ANALYSE DE DONNÉES pour la description des thèmes abordés).

Le rôle des entretiens a été de saisir les représentations des gestionnaires des espaces de coworking quant au concept du coworking, quant à son utilité et à son potentiel, à sa gestion et à son évolution possible. Ce discours a permis de déceler l'engagement réel dans le développement de l'espace et, par conséquent, dans le développement de la communauté. Ainsi, la variété d'outils de gestion (configuration physique de l'espace, outils collaboratifs, évènements) employés au sein de la communauté témoignerait de l'importance accordée aux notions de « *communauté* », de « *collaboration* », de « *projet (innovant) collaboratif* » ou de « *gestion de communauté* » (cf. sous - chapitres 4.6 ÉTUDES DE CAS : ESPACES DE COWORKING (FRANCE ET ETATS - UNIS) et 4.7 ÉTUDE DE CAS : LE TRANSFO (LA REUNION) pour la synthèse des résultats obtenus). Les entretiens ont, donc, permis

le recueil de données primaires garantissant la validité interne de la recherche car le chercheur en a été le premier producteur.

2. Dans la même optique, l'observation empirique a permis le recueil de données primaires essentielles à la validité interne de la recherche. En portant sur les thématiques susmentionnées - les caractéristiques de l'espace physique, les types d'accompagnement proposés et la variété et la complexité de l'offre d'animation de l'espace de coworking - l'observation a, donc, eu le rôle de confronter le discours des gestionnaires des espaces à la réalité du terrain (cf. sous - chapitres 4.6 ÉTUDES DE CAS : ESPACES DE COWORKING et 4.7 ÉTUDE DE CAS : LE TRANSFO (LA REUNION) pour la synthèse des résultats obtenus). L'observation empirique a été réalisée dans plusieurs contextes de la façon suivante :

- en tant qu'*immersion hebdomadaire participante pendant trois ans* dans la communauté du Transfo, l'espace de coworking de La Réunion dédié à l'économie numérique et à l'innovation, géré par l'entreprise partenaire de cette convention CIFRE, la Chambre de Commerce et d'Industrie de La Réunion ; le chercheur a pu, donc, participer à l'animation des lieux sous la direction du gestionnaire de l'espace de coworking, acteur qui occupe un rôle d'une importance capitale dans l'organisation, la mise en place et le développement continu de l'animation de son espace (cf. sous - chapitre 4.7 ÉTUDE DE CAS : LE TRANSFO (LA REUNION))
- sous forme d'*observation participante et non participante allant de 2h à plusieurs jours* (remarques intégrées dans le sous-chapitre 5.1 DISCUSSION ET ANALYSE DES ESPACES DE COWORKING) dans le cadre de l'enquête de terrain menée à Paris et à Rouen pendant deux mois (février et mars 2016). Les tableaux suivants, TABLEAU 2 et TABLEAU 3 ci - dessous, synthétisent ces éléments qui permettent d'avoir une vision plus claire du travail de terrain effectué en 2016 en France métropolitaine :

**CHAPITRE 4 DÉCLINAISONS TERRITORIALES DE L'INNOVATION COLLABORATIVE:
ÉTUDE QUALITATIVE DES ESPACES DE COWORKING**

FÉVRIER 2016

Espace	Observation (de 2h à plusieurs j)	Entretien
X₁	√	√
X₂	√	√
X₃	√	√
X₄	√	√
X₅	√	√
X₆	√	√
X₇	√	√
X₈*	√	√ (coworking accessible avec difficulté)

*espaces non inclus (à cause de leurs particularités)

TABLEAU 2. ESPACES VISITÉS EN FÉVRIER 2016

MARS 2016

Espace	Observation (de 2h à plusieurs j)	Entretien
X₉*	√	√ (déménagement en cours)
X₁₀	√	√
X₁₁*	√	X (pas de gérant)
X₁₂	√	√
X₁₃	√	√

*espaces non inclus (à cause de leurs particularités)

TABLEAU 3. ESPACES VISITÉS EN MARS 2016

- sous forme *d'observation non participante pendant plusieurs heures* dans le cadre du déplacement professionnel organisé par l'entreprise partenaire de cette convention CIFRE aux Etats - Unis du 1^{er} mai au 15 mai 2016. Le chercheur a pu assister à la conférence internationale GCUC qui s'est tenue à Los Angeles du 4 au 6 mai 2016 afin d'échanger avec les acteurs du coworking du monde entier sur des sujets tels que : le futur du travail et le futur du coworking, les stratégies de croissance des espaces de coworking, la création et le développement de la communauté, le design sensoriel etc. De plus, C. Spinuzzi, professeur à l'Université du Texas à Austin et un des pionniers de la recherche sur le coworking, et D. Walker, cofondateur d'un des premiers espaces de coworking de la ville entrepreneuriale d'Austin - Conjunction, ont accepté l'invitation de débattre sur l'évolution du coworking et le potentiel d'innovation collaborative au sein des espaces de coworking. Ces rencontres ont permis de conforter les observations effectuées pendant ce court déplacement professionnel aux Etats - Unis.
3. L'analyse documentaire a permis le recueil de données secondaires « *valides* » utilisées afin d'enrichir les données déjà recueillies dans le cadre de l'étude de terrain de la thèse (cf. sous - chapitre 4.5 MÉTHODE D'ANALYSE DE DONNÉES). Cette analyse a été réalisée à partir des contributions sur les pages Web ou les blogs des espaces de coworking, à partir des contributions sur les médias sociaux (Facebook, LinkedIn) de ces espaces, ainsi qu'à partir des documents internes *confidentiels* des espaces de coworking visités.

**CHAPITRE 4 DÉCLINAISONS TERRITORIALES DE L'INNOVATION COLLABORATIVE:
ÉTUDE QUALITATIVE DES ESPACES DE COWORKING**

4.5 MÉTHODE D'ANALYSE DE DONNÉES

L'analyse des données a été fondée sur une démarche de codage cohérente avec l'approche méthodologique de la thèse : déductive, après inductive et abductive ; cela permet d'accroître la fiabilité de la recherche car ces analyses systématiques contribuent à la stabilité et à la prédictibilité des résultats.

Par conséquent, l'analyse déductive de la littérature nous a permis de définir une liste des codes à confronter aux données empiriques, le TABLEAU 4 ci - dessous illustre cette première étape de codage manuel générant les codes suivants :

Plateformes de travail collaboratif/ Eléments de sélection PARIS	Public	Open Space collaboratif	Coworking - bureaux fermés	Living Lab	Fab Lab ou Makerspace	Accompagnement classique ou montage de projet	Accompagnement à l'innovation (ressources axées sur la créativité et l'ouverture des projets)	Focus sur animation, événements, ateliers - développement des compétences/ de l'activité	Focus sur animation, événements, ateliers - réseautage et collaboration	Focus sur animation, événements, ateliers - innovation	Levée de fonds ou autre accompagnement financier
Le Tank	Créatifs du numérique	x		x			x	x (ateliers creative session: hacking, design)	x	x	
Le Laptop	Diversifié	x				x	x	x	x (réseau social interne)	x	
NUMA (2)	Diversifié	x	x	x		x	x	x	x	x	x
La Ruche	Entrepreneurs sociaux	x				x	x	x	x	x	x
Welcome City Lab	Professionnels du tourisme, numérique & innovation	x				x	x	x	x	x	x
Creatis	Entrepreneurs culturels (numérique)	x				x	x	x	x	x	x
PLANETIC LAB (1er incubateur collaboratif en Europe)	Acteurs des secteurs économiques émergents	x	x			x	x	x	x (programmes collaboratifs de recherche)	x	x
Labo de l'édition	Professionnels de l'édition	x				x	x	x	x	x	x

TABLEAU 4. CODES DÉFINIS DE MANIÈRE DÉDUCTIVE

Cette liste est développée à la fin de ce sous - chapitre dans le cadre de la synthèse des thèmes et codes correspondants aux processus d'innovation collaborative. Elle a, également, permis d'élaborer le guide d'entretien illustré dans le TABLEAU 5. GUIDE D'ENTRETIEN ci - dessous.

GUIDE D'ENTRETIEN

THÈME	QUESTIONS
GENÈSE DU PROJET	<ul style="list-style-type: none"> - Qui est à l'origine de cet espace? - Quels acteurs ont souhaité participer au projet ? - Pourquoi a - t - il été envisagé et sous quelle forme ? - Quelles ont été les étapes de construction du projet ? - Quel type de financement a été choisi pour l'espace et pourquoi ?
ESPACE : FLUIDITÉ ET DIVERSITÉ FONCTIONNELLE	<ul style="list-style-type: none"> - Pourriez- vous me décrire la configuration de l'espace physique ? C'est -à - dire, est-ce que l'espace inclut un open space? Proposez-vous des bureaux ? - Y a - t- il des activités spécialisées supplémentaires de type Living Lab, Fab Lab ou Makerspace à l'intérieur de l'espace?
COMMUNICATION POUR COORDINATION	<ul style="list-style-type: none"> - Accompagnez - vous les projets des coworkers dans le cadre de vos activités d'animation ? Quelles ressources mettez-vous à leur disposition ? - Faites - vous des rapports réguliers du suivi de l'activité de l'espace ? Suivez-vous les projets collaboratifs ? Avez - vous des exemples ? - Proposez - vous des levées de fonds ou tout autre accompagnement financier ?
COMMUNICATION POUR INFORMATION ET/ OU POUR INSPIRATION	<ul style="list-style-type: none"> - Avez - vous mis en place des actions afin de favoriser l'innovation au sein de l'espace, à savoir des ateliers, des évènements ou des outils collaboratifs visant ce volet ? Avez - vous mis en place, par exemple, des outils collaboratifs d'observation territoriale/ d'observation du marché et/ ou des outils collaboratifs pour le développement de la communauté interne ? Avez - vous des exemples ? - Avez- vous mis en place des actions pour favoriser le réseautage en externe et/ ou les collaborations au sein de l'espace ? Avez - vous des exemples ? - Avez- vous mis en place des actions concernant le volet développement des compétences et/ou de l'activité des entreprises? Avez-vous des exemples ?
PERSPECTIVES DE L'ESPACE	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les perspectives de développement de l'espace ? - Avez - vous l'ambition d'agrandir l'espace de coworking, d'ouvrir d'autres espaces ou de diversifier les activités de l'espace?

TABLEAU 5. GUIDE D'ENTRETIEN

Ces données qualitatives recueillies ont, donc, servi à analyser et à comprendre le phénomène étudié dans toute sa complexité évolutive. Pottiez (2011 p. 741) explique l'importance des données qualitatives dans la démarche de recherche :

‘L’avantage des données qualitatives est leur forte capacité heuristique [...] Miles et Huberman (1994/2003) pensent ainsi que ces données permettent au chercheur de proposer « des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local »’

Compte tenu des contraintes de temps et des contraintes budgétaires liées aux déplacements professionnels hors département, ces codes nous ont également permis de sélectionner de façon efficiente - en utilisant les contributions sur les pages Web et/ ou les blogs des espaces de coworking et les contributions sur les médias sociaux (Facebook, LinkedIn) de ces espaces - les espaces de coworking pouvant être des sources potentielles de données riches parmi :

- Les 75 espaces de coworking identifiés à Paris en 2016, c'est-à-dire les 75 espaces étant des espaces de partage et non pas seulement de simples bureaux partagés ; 9 espaces de coworking ont ainsi été sélectionnés sur la base de données recueillies à partir des sites internet et des réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn) des espaces visés
- Les 21 espaces de coworking identifiés à Austin, Texas en 2016 ; 5 espaces de coworking ont ainsi été sélectionnés sur la base de données recueillies à partir des sites internet et des réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn) des espaces visés
- Les 5 espaces de coworking visités lors du tour des espaces de coworking organisé par GCUC à Los Angeles en 2016 ; un seul espace a été sélectionné étant donné les éléments identifiés au préalable et le temps important accordé à la visite de cet espace ;

- Les 5 espaces de coworking identifiés à Rouen en 2016, ville à proximité de Paris ayant une situation démographique similaire (concernant particulièrement la population municipale) aux villes de La Réunion, en particulier Saint - Denis et Saint - Pierre ; un seul espace de coworking a été sélectionné pour l'analyse.

Les espaces sélectionnés présenteraient, donc, le maximum d'éléments recherchés et en particulier les éléments identifiés en rouge dans la TABLEAU 4. CODES DÉFINIS DE MANIÈRE DÉDUCTIVE ci - dessus: *Accompagnement à l'innovation (ressources axées sur la créativité et l'ouverture des projets); Focus sur animation, évènements, ateliers - (afin d'encourager) le réseautage et la collaboration; Focus sur animation, évènements, ateliers - (afin d'encourager) l'innovation.*

Ensuite, la grille d'analyse de l'innovation collaborative, notre schéma conceptuel initial, a été confrontée, lors de l'étape inductive de l'analyse, à la réalité du terrain et complétée avec des codes développés de façon inductive ; à savoir, les unités d'enregistrement codés ont été élaborés à partir de l'analyse de contenu thématique des transcriptions des entretiens, des notes d'observation, des contributions sur les pages Web ou les blogs des espaces de coworking, des contributions sur les médias sociaux (Facebook, LinkedIn) de ces espaces et des documents internes *confidentiels* des espaces de coworking visités. Cette analyse de contenu thématique a été réalisée en utilisant le facteur présence (ou absence) des codes comme facteur déterminant.

Les autres manières de compter les unités d'enregistrement codés comme la fréquence, l'intensité, la direction, l'ordre d'apparition ou encore la co-occurrence semblent inappropriés dans le cadre de la thèse puisque la présence de ces unités nous signale déjà, comme dans le cas de l'analyse déductive de la littérature, quelque chose de significatif pour l'objectif analytique choisi (cf. sous - chapitres 4.6 ÉTUDES DE CAS : ESPACES DE COWORKING (FRANCE ET ETATS - UNIS) et 4.7 ÉTUDE DE CAS : LE TRANSFO (LA REUNION)).

La confrontation systématique de ces codes lors de l'étape abductive de l'analyse garantit leur cohérence et leur validité et a pour résultat le schéma conceptuel final de la thèse (voir sous - chapitre 5.2.1 SCHÉMA CONCEPTUEL FINAL pour l'analyse des résultats).

INNOVATION COLLABORATIVE

THÈMES ET CODES CORRESPONDANTS

**ESPACE: FLUIDITÉ
& DIVERSITÉ
FONCTIONNELLE**

- Open space proposé
 - Bureaux fermés disponibles
 - Activité spécialisée supplémentaire type :
Living Lab, Fab Lab ou Makerspace
-

**COMMUNICATION
POUR COORDINATION**

- Accompagnement classique des projets ; levée de
fonds ou autre accompagnement financier
-

**COMMUNICATION
POUR INFORMATION
ET/ OU POUR
INSPIRATION**

- Accompagnement à l'innovation centré sur les outils
mis en place pour favoriser l'ouverture et la
créativité : outils collaboratifs pour l'observation
territoriale/ marché, outils collaboratifs pour le
développement de la communauté interne
 - Animation (événements, ateliers) axée sur :
 - Le réseautage et les collaborations
 - Le développement des compétences/ de l'activité
 - L'innovation
-

4.6 ÉTUDES DE CAS : ESPACES DE COWORKING (FRANCE ET ETATS - UNIS)

L'étude empirique s'est concentrée sur le degré de présence dans les espaces de coworking visités des éléments constitutifs du cadre conceptuel présenté précédemment : l'espace physique avec ses deux dimensions - « *diversité fonctionnelle* » et « *fluidité* » - et les 3 types de communication identifiés - « *communication pour coordination* », « *communication pour information* » et « *communication pour inspiration* ».

Tous les types de communication sont importants car d'une part, ils représentent des opportunités de multiplier les recombinaisons de connaissances et d'expériences et, donc, de favoriser les processus d'innovation collaborative ; d'autre part, chaque type de communication vise un but spécifique qui est nécessaire au déploiement de l'innovation, que ce soit pour une première étape de développement visant les critères de créativité de l'innovation, ou bien pour la mise en œuvre ultérieure de l'idée créative. Le degré de présence de ces éléments nous indiquerait, donc, le positionnement des espaces de coworking par rapport à la mécanique de l'innovation collaborative.

En effet, l'organisation basée sur la connaissance (*'knowledge - driven organization'*) nécessite les trois types de communication - communication pour coordination, pour information et pour inspiration; Allen et Henn (2007 p. 28) attirent, néanmoins, l'attention sur le fait qu'en pratique la gestion de la communication pour inspiration soulève souvent des questions non résolues au sein des entreprises :

'Alors que les managers reconnaissent généralement le besoin en communication inter-unités, ils ont souvent des difficultés à promouvoir cette communication. Par conséquent, la communication inter-unités est habituellement manquante ou de mauvaise qualité. En outre, nous supposons trop souvent que les besoins en communication sont reflétés dans la structure organisationnelle [...] Par contre, ce que nous trouvons rarement c'est la structure organisationnelle créée explicitement pour gérer la communication pour inspiration. Ici, l'espace peut venir à la rescousse'

Notre étude de terrain révèle que les espaces de coworking utilisent, tout au contraire, leur espace physique afin de pallier ces insuffisances et encourager la fertilisation croisée. Les exemples suivants montrent, donc, différents types de configuration de l'espace physique dans les espaces de coworking et leurs caractéristiques principales :



FIGURE 32. IMPACT HUB AUSTIN 1 (IMPACT HUB AUSTIN 2015)

*IMPACT HUB AUSTIN 1 : Notons particulièrement la fluidité de l'espace : les bureaux en haut et l'open space en bas permettent une visibilité accrue quant aux flux de personnes se rendant dans l'espace. Cette visibilité a un rôle non négligeable car elle rend possible la prise de conscience des opportunités de rencontre et d'échange au sein de l'espace et stimule, donc, l'effervescence collective.

*IMPACT HUB AUSTIN 2 : La diversité fonctionnelle de l'espace offerte par les différents types d'espace présents (coin cuisine, salle de repos, salle de conférence etc.) garantit l'augmentation des flux de personnes circulant dans l'espace. Cette géométrie de l'espace - fluidité et diversité conjuguées - est, donc, essentielle car elle est source de foisonnement et, ainsi, source de multiples possibilités d'interaction.

**CHAPITRE 4 DÉCLINAISONS TERRITORIALES DE L'INNOVATION COLLABORATIVE:
ÉTUDE QUALITATIVE DES ESPACES DE COWORKING**



FIGURE 33. IMPACT HUB AUSTIN 2 (IMPACT HUB AUSTIN 2015)

*LE TRANSFO, LA REUNION : Le coin cuisine/ espace convivial est ouvert est relie d'un côté (à droite) l'accueil, l'open space, les bureaux, de l'autre côté les salles de réunion (à gauche)



FIGURE 34. LE TRANSFO, LA REUNION (LE TRANSFO 2013)

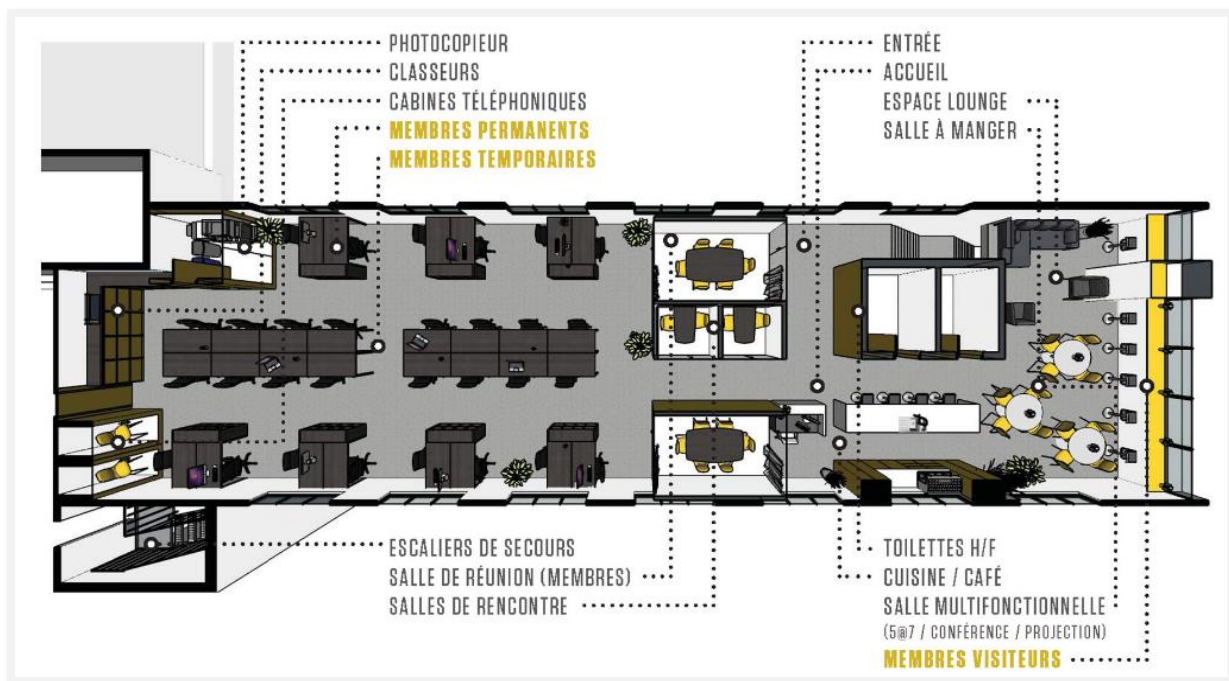


FIGURE 35. MODÈLE DE CONFIGURATION DE L'ESPACE PHYSIQUE 1

(ADHOC ARCHITECTES 2014)

Les modèles suivants de configuration de l'espace physique synthétisent ces éléments :

*MODÈLE DE CONFIGURATION DE L'ESPACE PHYSIQUE 1 : Notons la présence des caractéristiques principales - la diversité fonctionnelle et la fluidité de l'espace, entièrement ouvert. En effet, l'open space et les salles de réunion à gauche, l'espace convivial à droite facilitent la visibilité quant aux activités diverses engagées par les personnes occupant les lieux. Cette ouverture offre la possibilité de prendre conscience des opportunités d'échange en stimulant, donc, l'effervescence collective.

*MODÈLE DE CONFIGURATION DE L'ESPACE PHYSIQUE 2 : Notons, également, la diversité fonctionnelle et la fluidité de l'espace : la configuration de l'open space - entouré des espaces ayant des finalités diverses - permet l'intensification des flux de personnes circulant dans l'espace. Cette géométrie de l'espace est déterminante car elle crée et/ ou multiplie les opportunités d'échange en favorisant, donc, le potentiel de fertilisation croisée.

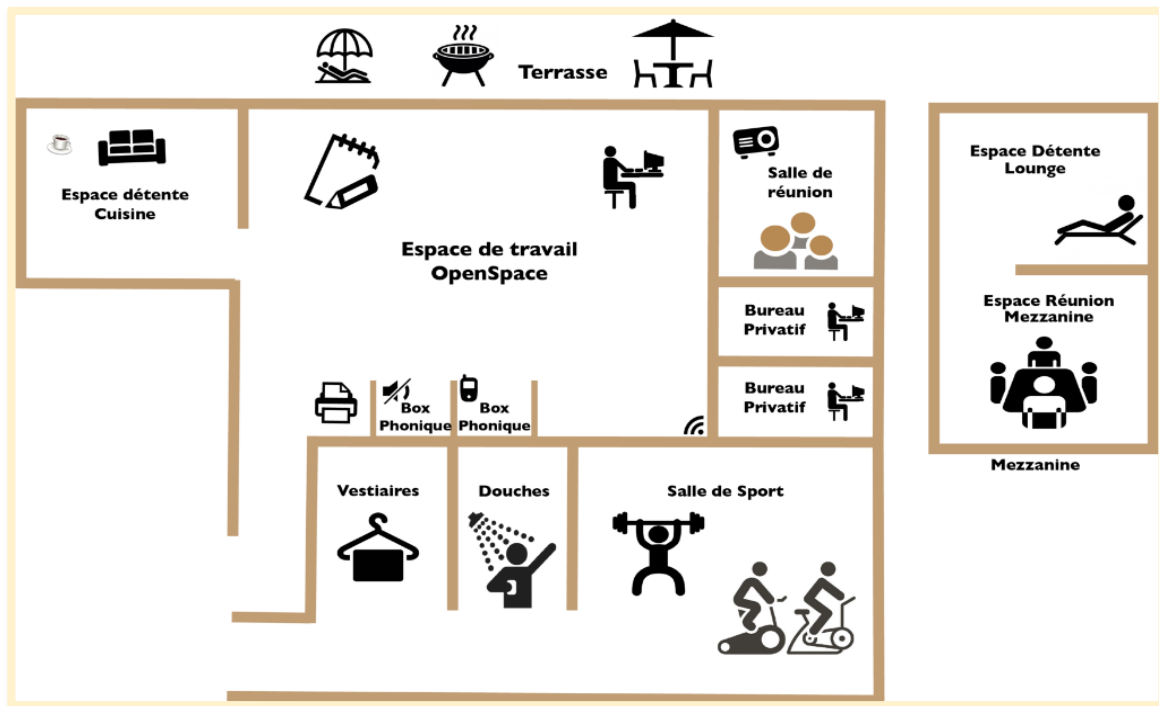


FIGURE 36. MODÈLE DE CONFIGURATION DE L'ESPACE PHYSIQUE 2 (L'ÉTABLE COWORK 2018)

De plus, à partir de l'analyse de contenu thématique des entretiens et à partir des observations empiriques, nous avons pu élaborer une liste d'outils de gestion mis en place par les espaces de coworking non identifiés lors de l'étape déductive de l'analyse.

En effet, le TABLEAU 5. GUIDE D'ENTRETIEN illustre les types de questions posées aux gestionnaires de lieux concernant la mise en place des événements et des outils favorisant et soutenant plusieurs volets, à savoir l'innovation, le réseautage et les collaborations, le développement des compétences et/ ou de l'activité des entreprises etc. Les réponses ont permis la catégorisation suivante des éléments non identifiés lors de l'étape déductive de l'analyse de la littérature scientifique :

1. Evènements pour la création des liens avec la communauté externe qui ciblent à la fois la «*Communication pour information*» et la «*Communication pour inspiration*»
2. Evènements pour le renforcement de la communauté interne qui ciblent particulièrement la «*Communication pour inspiration*»

1. Les Evènements pour la création des liens avec la communauté externe sont des ateliers d'animation qui ont pour objectif d'encourager les opportunités intercommunautaires de « *communication pour information* » et de « *communication pour inspiration* », par exemple :

- Les **ATELIERS PRATIQUES/ CONFÉRENCES/ BARCAMP (NON - CONFÉRENCE)** hebdomadaires, ouverts au public, visant des problématiques concrètes soulevées par les coworkers concernés ou par l'espace de coworking :

'Pour nous [...] la base de tout c'est la communauté [...] vraiment pour nous toute l'activité événementielle [1500 évènements/ an] qui consiste à organiser des évènements pour l'écosystème [...] c'est vraiment la pierre angulaire parce que c'est le point d'entrée [...] de tous les gens qui nous suivent et qui nous font confiance [...] en fait, tu crées de la valeur pour ton écosystème'

(Entretien avec le représentant de l'espace X₁, Paris)

Ou bien

'On a une autre boîte qui est née d'un évènement [...] mis en place au mois de juin [...] l'idée c'était de venir une journée pour créer le media de demain [...] en fait, chaque année l'association organise un festival au mois de juin et, donc, sur une semaine on propose des conférences - débats, des ateliers etc. des choses un peu différentes de ce qu'on peut trouver habituellement'

(Entretien avec le gestionnaire de l'espace X₇, Rouen)

- Le **RÉSEAUTAGE** mensuel avec les communautés professionnelles concernées etc.

'On ouvre quelques fois à quelques partenaires extérieurs qui sont aussi dans l'innovation [...] on fait des échanges d'ateliers ou des échanges de startups sur des évènements particuliers, quand eux ils ont un évènement intéressant à nous proposer ils nous proposent, et nous ...pareil' (Entretien avec le

représentant de l'espace X₅, Paris)

2. Les Evènements pour le renforcement de la communauté interne sont des ateliers d'animation qui représentent plutôt des sources d'inspiration que des sources d'information spécialisée, car leur format est particulièrement hétéroclite et, donc, propice à la « *communication pour inspiration* » ; en effet, les ateliers suivants sont constitués de personnes variées ayant des métiers ou des profils différents :

- Les **HAPPY HOUR/ AFTERWORK** hebdomadaires/ mensuels proposés au sein de l'espace de coworking :

'On s'est rendu compte [...] qu'il y avait plein de collaborations qui s'étaient faites de manière totalement informelle, un tel qui a donné un coup de main en gestion de projet à un moment donné du projet du voisin, un tel qui a carrément donné l'adresse de son meilleur graphiste à quelqu'un d'autre [...] tout le monde collaborait suivant les espaces géographiques, suivant les appétences, les pauses - café, les pauses cigarette, les apéros du vendredi soir'

(Entretien avec le gestionnaire de l'espace X₄, Paris)

- Les **PETITS DÉJEUNERS/ DÉJEUNERS THÉMATIQUES/ RÉUNIONS THÉMATIQUES** hebdomadaires/ mensuels des coworkers, soutenus par l'espace et organisés pour des raisons diverses (idées à développer, demande de conseils, actualités etc.) :

'Tous les mois [...] ils proposent une revue de presse avec leur point de vue écologie [...] ça a créé un sorte de groupe mi- politique, mi- écologique des gens qui ne travaillaient pas du tout sur les mêmes problèmes ou les mêmes projets [...] et ça crée une dynamique où après les gens vont se connaître et vont travailler ensemble même si à la base ils n'avaient rien en commun...rien de professionnel en commun' (Entretien avec le gestionnaire de l'espace X₄,

Paris)

Ou bien

'Les groupes palabres [...] sont de porteurs de projets individuels [...] et ça permet de réunir des personnes qui travaillent sur des projets extrêmement différents [...] et c'est un entrepreneur qui expose son problème et les autres travaillent dessus avec lui, l'aident' (Entretien avec le gestionnaire de l'espace X₄, Paris)

- Les **ACTUALITÉS** hebdomadaires de l'espace concernant, donc, les projets actuels et les projets à venir appartenant à l'espace et/ ou aux coworkers etc. car *'toutes les semaines il y a de nouveaux porteurs de projets, de nouveaux projets'* (Entretien avec le gestionnaire de l'espace X₄, Paris)

- Les **FORMATIONS/ CONFÉRENCES/ BARCAMP (NON - CONFÉRENCE)** proposées à l'initiative des coworkers (pouvant aussi être les conférenciers ou les organisateurs de l'évènement) ou à l'initiative de l'espace de coworking :

'C'est important d'avoir une certaine cohérence sur l'ensemble de tout ce qu'on propose [...] pour attirer toujours plus [...] on travaille vraiment là sur toute la programmation événementielle [...] c'est - à - dire que, par mois, on aura un thème [...] on essaie d'être complet, de voir comment traiter un sujet sous différents angles [...] et le mois prochain on en trouvera une autre thématique et, donc, j'essaie là de travailler sur, on va dire, 3 - 4 mois pour effectivement pouvoir tout anticiper' (Entretien avec le gestionnaire de l'espace X₇, Rouen)

Il serait nécessaire d'ajouter que la fréquence et la régularité de ces événements sont des facteurs importants dans le développement durable de la communauté. Il est, également, nécessaire de noter le rôle crucial du gestionnaire de l'espace de coworking dans l'organisation, la mise en place et le développement continu de l'animation de son espace.

En effet, le gestionnaire est celui qui crée, à l'aide de ces outils, l'entité « *communauté* », telle qu'elle est perçue à l'intérieur et à l'extérieur de la communauté. Il est, donc, amené à la soutenir, à la stimuler, à l'inspirer et à la développer en permanence en se concentrant sur sa raison d'être, ses projets collectifs et sur sa réussite collective.

Notre étude de terrain révèle ainsi que la communication pour information et la communication pour inspiration sont bien représentées au sein des espaces de coworking visités, quoique souvent gérées de manière informelle et peu structurée (voir remarques détaillées dans le sous - chapitre 5.1 DISCUSSION ET ANALYSE DES ESPACES DE COWORKING). Cependant, aucun outil collaboratif d'observation territoriale/ d'observation du marché n'a été recensé dans les espaces de coworking visités et peu d'outils collaboratifs pour le développement de la communauté interne ont été enregistrés (voir TABLEAU 6 et TABLEAU 7 ci - dessous).

Il est important de noter que très peu d'éléments qui pourraient soutenir la communication pour coordination ont été identifiés dans les espaces visités. En concordance avec ces résultats, l'étude menée par DESKMAG (2017) auprès de plus de 1800 personnes a indiqué que la majorité des interactions entre coworkers était basée sur des conversations informelles (environ 76%) et sur des échanges de connaissances et de contacts. Travailler sur des projets communs a été mentionné que par une minorité de répondants.

La collaboration dans les espaces de travail collaboratif se produit plus par hasard que par des actions conscientes et intentionnelles, même s'il y a, en général, une volonté manifeste de structurer l'offre et d'encourager les interactions. En effet, les projets collaboratifs identifiés sur le terrain représentent des initiatives ponctuelles ou aléatoires provenant de certains membres et non pas d'un collectif structuré. Malgré une volonté manifeste de structurer l'offre et d'encourager les interactions, les espaces n'enregistrent pas les projets collaboratifs qu'y émergent et ne capitalisent pas sur ces expériences, principalement faute de moyens humains et financiers suffisants et faute d'expérience.

De plus, ils ne proposent pas d'outils collaboratifs de gestion de projet ou d'autres événements ciblant la gestion de projet collaboratif. Nous pouvons, donc, conclure que la

communication pour coordination ne représente pas un élément constitutif des processus de gestion mis en place par les espaces visités. Par conséquent, les opportunités de favoriser l'innovation collaborative sont diminuées.

Cependant, comme mentionné précédemment, tous les types de communication sont importants car chaque type vise un but spécifique nécessaire au déploiement de l'innovation, que ce soit pour la première étape de production d'idées créatives ou bien pour la mise en œuvre ultérieure de l'idée créative sélectionnée aboutissant à l'innovation même. Ainsi, les espaces de coworking visités semblent mettre plutôt l'accent sur la multiplication des opportunités favorisant la créativité et la collaboration que sur la multiplication des opportunités de déploiement et de suivi des idées créatives.

Par conséquent, les TABLEAU 6 et TABLEAU 7 ci - dessous illustrent de façon regroupée tous les éléments mis en place par les espaces de coworking (outils collaboratifs, évènements, configurations de l'espace physique) afin d'encourager la créativité collective et la collaboration à travers les différents types de communication identifiés. Ces éléments permettent, donc, de répondre à la deuxième question de la thèse, **QThèse2**. *Alors que la créativité est la condition sine qua non de l'innovation, quels sont les processus de gestion qui facilitent la créativité collective ?*

Enfin, cette analyse a permis, également, de mettre en exergue des éléments mis en place par les espaces de coworking non identifiés lors de l'étape déductive de l'analyse des processus de gestion soutenant l'innovation collaborative ; de ce fait, ceux - ci complètent le schéma conceptuel de la thèse proposé initialement. Ce cadre conceptuel enrichi est illustré ci - dessous (voir FIGURE 37. SCHÉMA CONCEPTUEL ENRICHIS) et inclut les éléments additionnels suivants, marqués en jaune: *Evènements pour la création des liens avec la communauté externe et Evènements pour le renforcement de la communauté interne.*

CHAPITRE 4 DÉCLINAISONS TERRITORIALES DE L'INNOVATION COLLABORATIVE:

ÉTUDE QUALITATIVE DES ESPACES DE COWORKING

Nom	Activité	Type de collaboration	Espace		Communication pour coordination		Communication pour information	Communication pour information Communication pour inspiration		
			Diversité fonctionnelle	Géométrie/ Fluidité	Outils collaboratifs de gestion de projet	Evénements gestion de projet	Outils collaboratifs observation territoriale/marché	Outils collaboratifs pour le renforcement de la communauté interne	Evénements pour la création des liens avec la communauté externe	Evénements pour le renforcement de la communauté interne
Etats-Unis										
Y1, Austin	Coworking	RBC	NON	OUI	NON	NON	NON	OUI	OUI	OUI
Y2, Austin	Coworking	RBC	OUI	NON	NON	NON	NON	OUI	OUI	OUI
Y3 (+1000m2), Austin	Coworking + Événementiel	RBC	OUI	OUI	NON	NON	NON	OUI	OUI	OUI
Y4 (+1000m2), Austin	Coworking + Accélérateur	RBC	OUI	NON	NON	NON	NON	OUI	OUI	OUI
Y5 (+1000m2), Los Angeles	Coworking	RBC	OUI	NON	NON	NON	NON	OUI	OUI	OUI
Y6, Austin	Coworking	RBC	OUI	OUI	NON	NON	NON	OUI	OUI	OUI

TABLEAU 6. ESPACE DE COWORKING VISITÉS AUX ETATS - UNIS

Nom	Activité	Type de collaboration	Espace		Communication pour coordination		Communication pour information	Communication pour information Communication pour inspiration		
			Diversité fonctionnelle	Géométrie/ Fluidité	Outils collaboratifs de gestion de projet	Evénements gestion de projet	Outils collaboratifs observation territoriale/marché	Outils collaboratifs pour le renforcement de la communauté interne	Evénements pour la création des liens avec la communauté externe	Evénements pour le renforcement de la communauté interne
France										
X ₁ , Paris	Coworking + Accélérateur + Innovation Ouverte	CRC	NON	OUI	NON	NON	NON	OUI	OUI	NON
X ₂ , Paris	Coworking + Incubateur	CRC	NON	OUI	NON	NON	NON	NON	OUI	OUI
X ₃ , Paris	Coworking + Incubateur	CRC	NON	OUI	NON	NON	NON	OUI	NON	OUI
X ₄ , Paris	Coworking + Incubateur	RBC	OUI	NON	NON	NON	NON	OUI	OUI	OUI
X ₅ , Paris	Coworking + Incubateur	RBC	OUI	OUI	NON	NON	NON	NON	OUI	OUI
X ₆ , Paris	Coworking + Living Lab	RBC	OUI	NON	NON	NON	NON	OUI	OUI	OUI
X ₇ , Rouen	Coworking	CRC	NON	OUI	NON	NON	NON	NON	OUI	OUI
X ₁₀ , Paris	Coworking + Incubateur	CRC	NON	OUI	NON	NON	NON	NON	OUI	OUI
X ₁₂ , Paris	Coworking + Living Lab	RBC	OUI	OUI	NON	NON	NON	OUI	OUI	OUI
X ₁₃ , Paris	Coworking	RBC	OUI	OUI	NON	NON	NON	OUI	OUI	OUI
Le Transfo, Saint-Pierre de La Réunion	Coworking	RBC	OUI	OUI	NON	NON	NON	OUI	OUI	OUI

TABLEAU 7. ESPACES DE COWORKING VISITÉS EN FRANCE

**CHAPITRE 4 DÉCLINAISONS TERRITORIALES DE L'INNOVATION COLLABORATIVE:
ÉTUDE QUALITATIVE DES ESPACES DE COWORKING**

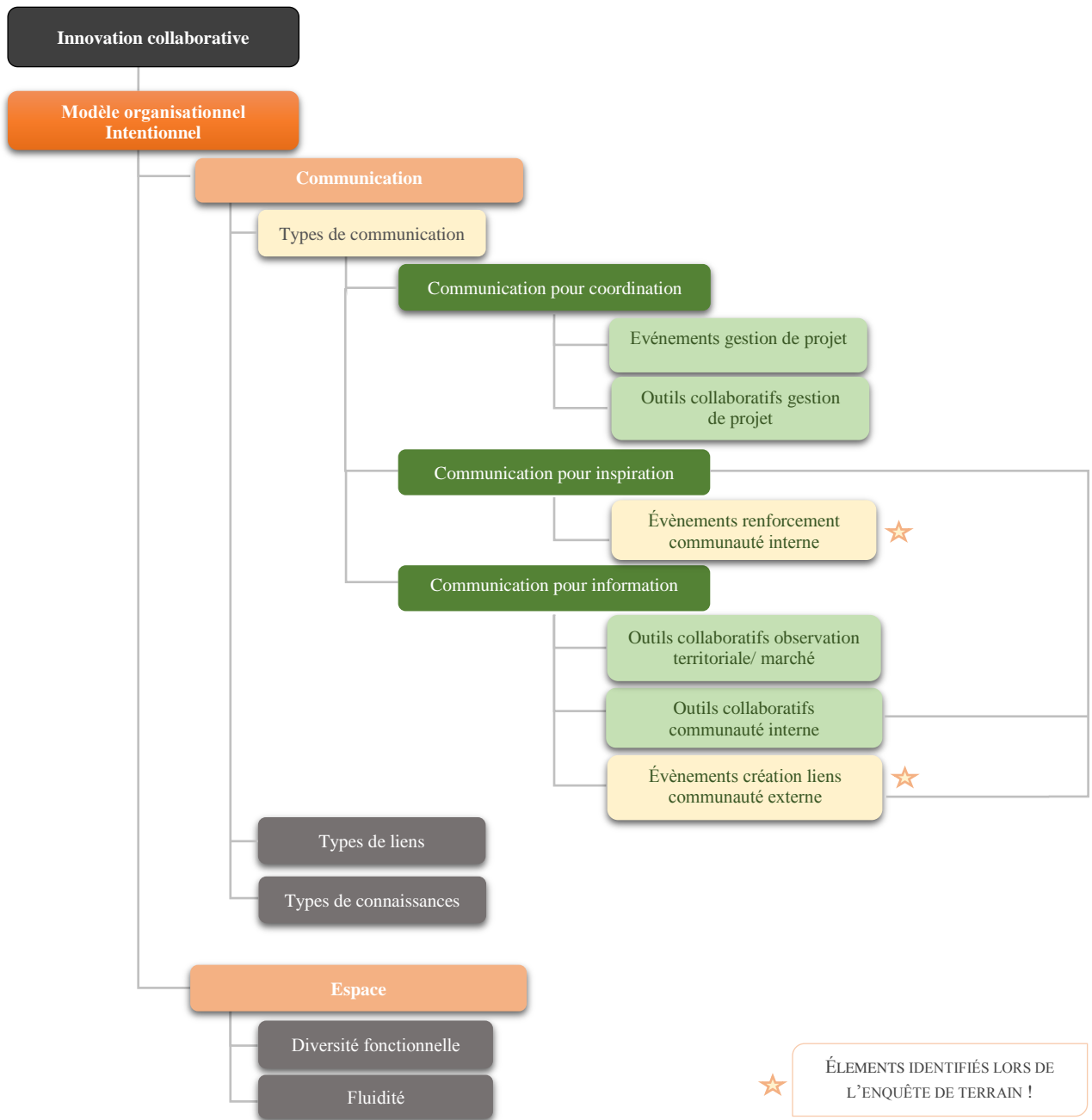


FIGURE 37. SCHÉMA CONCEPTUEL ENRICHİ

4.7 ÉTUDE DE CAS : ESPACE DE COWORKING LE TRANSFO (LA REUNION)

4.7.1 AMBITION DU TERRITOIRE RÉUNIONNAIS

A La Réunion, l'articulation d'une vision commune autour de la mise en œuvre d'un territoire intelligent a été facilitée par plusieurs facteurs (CCI 2012) : la présence d'environ 450 entreprises dans les technologies de l'information et de la communication (TIC) et de 150 autoentrepreneurs TIC sur le marché réunionnais ; la dynamique locale autour des espaces disponibles - i974, Twitter, Facebook, LinkedIn etc. ; les partenaires TIC & Innovation mobilisés et mobilisables - Associations TIC, Technopole, Commissions TIC CGPME & MEDEF, Région Réunion et collectivités locales, étudiants de l'IUT Réseaux et Télécommunications etc.

Par conséquent, grâce au soutien financier du FEDER et à la Région Réunion, la Chambre de Commerce et d'Industrie de La Réunion a mis en place en juin 2013 un espace de coworking appelé Le Transfo. Celui - ci est le premier espace de coworking réunionnais dédié à l'innovation et à l'économie numérique. La FIGURE 38 ci - dessous représente la plaquette commerciale de l'espace décrivant ses caractéristiques, c'est-à-dire : ses principales fonctions, le public visé par l'espace, ses partenaires institutionnels, ainsi que l'offre de services comprenant l'accès à internet à haut débit, l'accès aux différents espaces de travail et à l'animation quotidienne (CCI 2014).

Le Transfo répond, donc, au besoin de ressources nécessaires à un meilleur accompagnement de la filière TIC qui donnerait ainsi de la visibilité aux potentialités du secteur et améliorerait la qualité de l'offre et l'innovation en faisant se rencontrer les professionnels et les métiers (CCI 2014). Cet espace de coworking est d'autant plus important dans un contexte où le tissu d'entreprises est principalement constitué de PME et TPE qui n'ont que rarement la capacité de poursuivre seules des projets innovants.



L'espace de coworking
Economie numérique & Innovation

Qu'est ce que c'est ?

Le **Transfo** est le nom du premier espace de coworking réunionnais dédié au secteur des TIC et à l'innovation.

Espace de travail collaboratif, alliant modernité, convivialité, ce lieu n'appartient à aucun de ses utilisateurs mais à une communauté mouvante de coworkers qui bénéficient de ressources mutualisées.

A la fois ouvert et flexible, accessible, Le Transfo favorise les rencontres informelles et suscite les interactions sociales et professionnelles. Ce lieu est propice aux échanges de savoirs, des expériences de chacun, de compétences ; les coworkers démultiplient leur capacité créative et ont ainsi l'occasion de développer leur volume d'affaires autant que leur réseau de clientèle.

Pour qui ?

Les professionnels des technologies de l'information et de la communication : journalistes *bloggeurs* et graphistes, développeurs de sites web et d'applications numériques, *start-up* innovantes... La plupart ont un statut d'indépendant, d'auto-entrepreneur ou d'EURL et pratiquent habituellement leur métier en solo, à la maison, sur un coin de bureau.

Comment ?

Deux formules : en *résidence* (location au mois) et *à la carte* (location à la journée). Le coût d'utilisation des offres de services est très largement inférieur aux standards de la location professionnelle.

Où ?

ZAC OI - 35 rue de la Soie
Résidence Dina Margabin - Bat A - n°128
Terre Sainte - 97410 SAINT PIERRE

Les partenaires ?

Sous l'impulsion de la CCI Réunion.

Avec le soutien financier de : FEDER, Région Réunion.

Les autres partenaires : La Technopole de la Réunion, l'ARTIC, la CGPME, le MEDEF, l'Université de la Réunion, l'IUT de Saint-Pierre, la SEMADER, la Mairie de Saint-Pierre, La Jeune Chambre Economique et futurs coworkers, etc.

Quoi ?

21 places de travail, en open-space ou en bureau individuel, 2 salles de réunion, un espace de convivialité dédié à l'organisation de rencontres, de présentations d'entreprises, de produits... Proximité et convivialité doivent générer créativité, innovation et projets.

Un animateur TIC et une secrétaire assureront une présence quotidienne au Transfo.

- 350 m2 d'espace
- Accès 24h/24 aux users résidents
- Lundi-Vendredi de 9h-18h
tout public TIC innovation
- 15 postes en Open-space
- 6 Bureaux individuels équipés
- 2 Salles de réunion (20 et 12 places)
- Accès internet haut débit
- Visioconférence
- Contrôle d'accès par badge et télésurveillance

Contact Infos
☎ 02 62 331 555
✉ letransfo@reunion.cci.fr
www.letransfo.re





 CCI ÎLE DE LA RÉUNION





FIGURE 38. PLAQUETTE LE TRANSFO (CCI 2014)

Néanmoins, cet espace aurait l'ambition d'intégrer une plateforme de plus grande envergure appelée Atrium. Envisagée autour d'une dynamique centripète, concentratrice d'innovation, et d'une dynamique centrifuge de collaboration, cette plateforme devra permettre de mener à bien des projets de R&D accompagnés dans toutes leurs phases de développement (CCI 2014).

Elle poursuivra, donc, deux grands objectifs (CCI 2014) :

- Structurer et stimuler la filière TIC car l'éloignement des grands marchés ne devrait pas être un frein à la croissance des entreprises réunionnaises ; cet objectif s'inscrit, tout naturellement, dans une logique de développement territorial à travers la collaboration et l'innovation collaborative
- Soutenir la compétitivité de toutes les entreprises et surtout celles dans les domaines d'activités stratégiques ; cet objectif s'inscrit dans une démarche de développement durable qui vise plusieurs aspects, à savoir la volonté de mutualiser les ressources mises à disposition au sein de l'espace, l'éventualité que la plateforme soit intégrée dans un bâtiment à « *énergie positive* » etc.

Outre l'espace de coworking et potentiellement une pépinière d'entreprises, la plateforme d'excellence Atrium sera constituée à minima de plusieurs espaces (voir FIGURE 39 ci - dessous) :

- D'un espace de recherche pour les innovations des technologies de l'information et de la communication de type Fab Lab, Living Lab incluant des équipements high - tech à forte valeur ajoutée, tels que les supercalculateurs, le ProtoSpace etc. ;
- D'un show - room ou hall d'exposition, de salles de conférence et de salles de réunion équipées en visioconférence afin de favoriser et soutenir les temps forts collectifs.

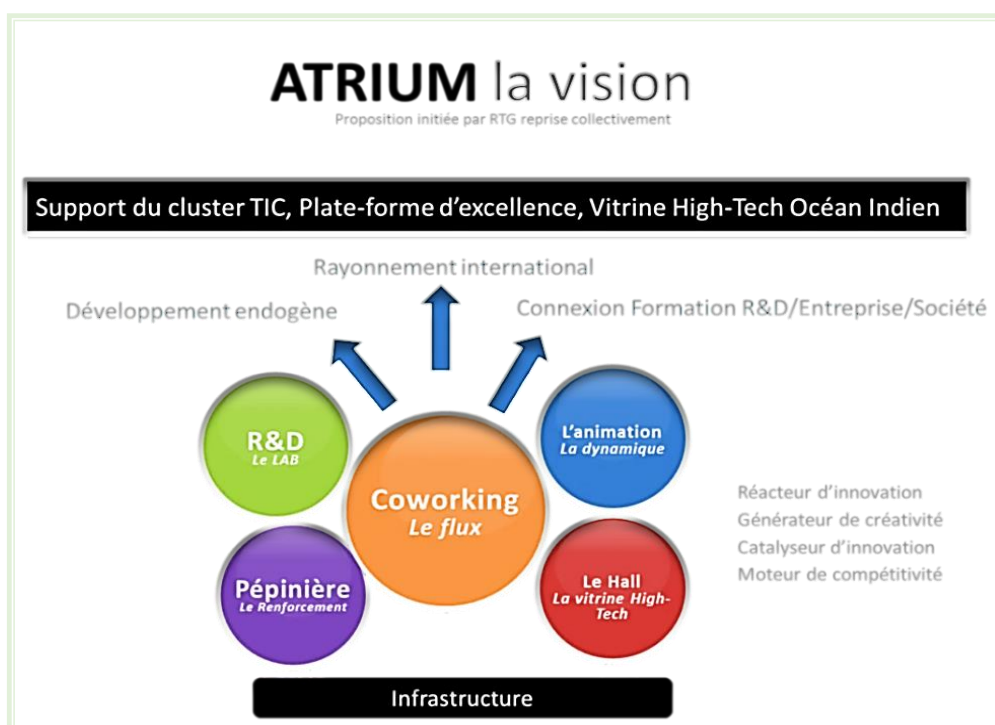


FIGURE 39. ATRIUM - PLATEFORME TIC & INNOVATION COLLABORATIVE (CCI 2012)

4.7.2 ANIMATION ET GESTION DU TRANSFO

Le Transfo, l'espace de coworking dédié à l'innovation et à l'économie numérique, compte 400 à 450 activités collaboratives/ an qui représentent les activités collaboratives encouragées, soutenues et promues par l'espace et son gestionnaire, telles que les nouvelles entreprises créées au sein de l'espace, les projets collaboratifs identifiés, la sous - traitance entre les coworkers, les échanges de contacts et de connaissances etc.

Il est à noter qu'au Transfo l'importance du rôle de gestionnaire de lieux - quant à la performance de l'espace - est reconnue à tous les niveaux décisionnels de la structure. La ressource humaine assignée à cette mission s'est, donc, concentrée à plein temps sur le développement de la communauté à travers plusieurs outils :

CHAPITRE 4 DÉCLINAISONS TERRITORIALES DE L'INNOVATION COLLABORATIVE:

ÉTUDE QUALITATIVE DES ESPACES DE COWORKING

- Une *multitude d'évènements* organisés - 40 à 50 évènements/ an¹ visant aussi bien le registre formel que le registre informel afin de stimuler la communauté interne et développer son identité unique, bien connue au niveau du territoire réunionnais; ¹ces chiffres ont été rapportés par le gestionnaire dans les rapports d'activité annuels de 2013 à 2016, les deux dernières années étant illustrées ci - dessous (CCI 2016) :

Année 2016	Coworker	Chef d'entreprise	Salarié	Stagiaire	Nombre évènements	Activités collaboratives	Visiteurs
1- janv.	29	19	10	0	50	400	1300
1- févr.	35	21	9	5			
1- mars	36	21	9	6			
1- avr.	34	23	7	4			
1- mai	33	25	8	0			
1- juin	32	24	8	0			
1- juil.	30	21	9	0			
1- août	25	17	8	0			
1- sept.	18	18	0	0			
1- oct.	20	19	1	0			
1- nov.	18	17	1	0			
1- déc.	14	14	0	0			
Moyenne année 2016	27						
Année 2015	Coworker	Chef d'entreprise	Salarié	Stagiaire	Nombre évènements	Activités collaboratives	Visiteurs
1- janv.	18	15	3	0	40	450	1500
1- févr.	22	18	4	0			
1- mars	24	19	4	1			
1- avr.	29	26	2	1			
1- mai	26	23	1	2			
1- juin	24	22	1	1			
1- juil.	24	22	1	1			
1- août	23	21	1	1			
1- sept.	22	20	1	1			
1- oct.	30	26	4	0			
1- nov.	27	23	4	0			
1- déc.	24	22	2	0			
Moyenne année 2015	25						

TABLEAU 8. LE TRANSFO - SYNTHÈSE D'ACTIVITÉ 2015 ET 2016 (CCI 2016)

- La *Charte d'engagement du coworker* signée dès l'arrivée dans l'espace - cette charte précise l'importance de la collaboration et de l'innovation au sein de l'espace et incite les coworkers à prendre de multiples initiatives en ce sens; il est à retenir que peu d'espaces de coworking proposent cet outil
- Le *Cercle des Users* trimestriel qui a permis d'impliquer l'ensemble des coworkers dans la gestion de l'espace de coworking - les coworkers ont ainsi pu proposer des pistes d'actions concrètes à mener au sein du collectif et des pistes d'amélioration de la gestion de l'espace; aucun autre espace de coworking ne mentionne cet outil
- La *veille stratégique* concernant les développements récents et les innovations dans le domaine du numérique tant au niveau local que national et international, ainsi que les événements locaux de réseautage, les appels à projets, les appels d'offres etc.
- Les *enquêtes annuelles de satisfaction* auprès des coworkers afin de connaître leurs opinions quant à la performance de la gestion de l'espace et quant aux perspectives de développement à envisager au sein du collectif; il est à retenir que peu d'espaces proposent cet outil
- Le *community management* sur les réseaux sociaux tels que Facebook (page et groupe fermé) ou LinkedIn (page et groupe) qui a contribué non seulement au tissage de liens communautaires, mais aussi à l'attractivité de l'espace en témoignant de son dynamisme ; notons à ce sujet l'importance accordée par le gestionnaire de lieux aux processus d'intégration des coworkers qui incluent la présentation détaillée de chaque coworker - tant dans le cadre virtuel que dans l'espace physique
- La *communication externe* sur les profils des coworkers et leurs projets, ainsi que sur les actions de l'espace par le biais de différents canaux de distribution - journaux locaux, sites internet, *newsletters mensuelles* etc. - qui a stimulé l'activité économique de l'espace en augmentant les flux de personnes qui s'y sont rendues; 1300 à 1500 visiteurs/ an ont été comptabilisés par le gestionnaire de lieux dans les rapports annuels d'activité de 2013 à 2016, l'activité des deux dernières années étant

illustrée dans le TABLEAU 8. LE TRANSFO - SYNTHÈSE D'ACTIVITÉ 2015 ET 2016 ci – dessus

- Le *trombinoscope mural* du Transfo présentant les coworkers du Transfo et leur profil, utile tant pour la communauté interne que pour la communauté externe se rendant dans l'espace - notons à ce sujet que les évènements ouverts au public ont également permis de faire découvrir cet instrument et, donc, les coworkers à la communauté externe ; enfin, l'évolution mensuelle du nombre de coworkers rapportés par le gestionnaire de lieux dans les rapports d'activité annuels de 2013 à 2016 est illustrée dans le tableau ci - dessous (CCI 2016) :

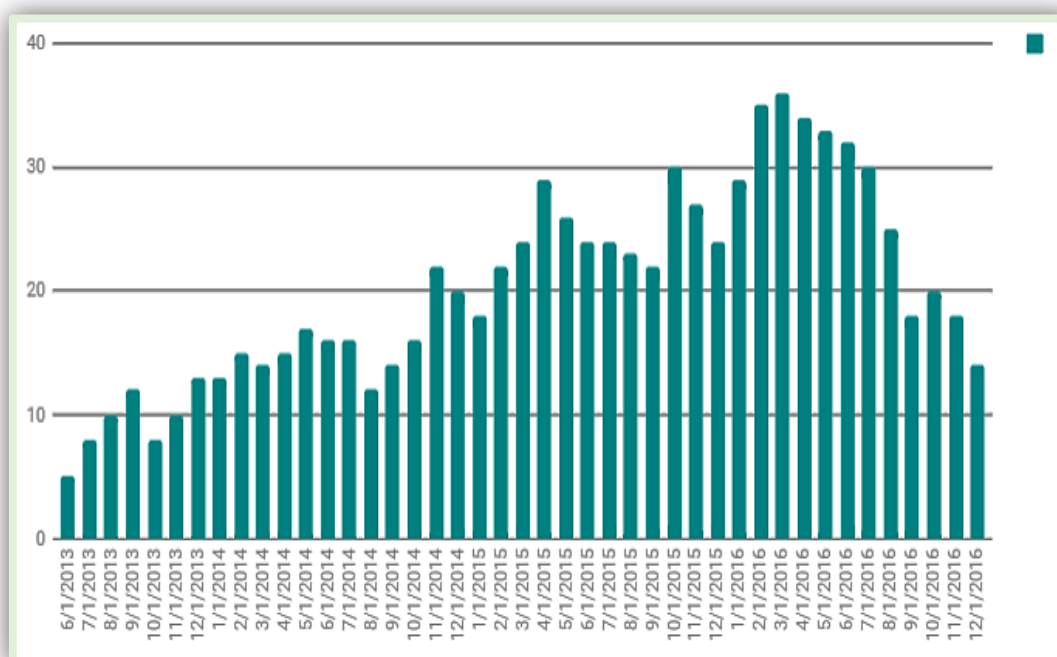


TABLEAU 9. LE TRANSFO - FRÉQUENTATION MENSUELLE DE 2013 À 2016 (CCI 2016)

4.7.3 RÔLE DU DOCTORANT EN CIFRE

Le doctorant en CIFRE a participé de manière régulière à l'animation du Transfo sous la direction du gestionnaire de l'espace de coworking. Comme mentionné précédemment, le gestionnaire occupe un rôle d'une importance capitale dans l'organisation, la mise en place et le développement continu de l'animation de son espace.

Dans le cadre de la convention CIFRE et de l'immersion hebdomadaire de trois ans dans la communauté du Transfo, plusieurs missions ont été confiées au doctorant :

- Participer à l'organisation hebdomadaire de l'animation événementielle du Transfo ;
- Répondre aux demandes de communication des institutions locales et de la presse locale concernant l'activité du Transfo, le travail de recherche et le dispositif CIFRE;
- Participer à la réalisation des enquêtes annuelles de satisfaction auprès des coworkers et à la transmission des résultats ;
- Participer à l'animation quotidienne des réseaux sociaux professionnels du Transfo (LinkedIn, Facebook) et du site internet de l'espace ;
- Participer à la réalisation des newsletters mensuelles à destination de la communauté interne et externe au Transfo.

Dans la continuité de ce chapitre, le chapitre suivant, CHAPITRE 5 DISCUSSION, APPORTS THÉORIQUES ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES, débutera avec une discussion concernant le positionnement des espaces de coworking par rapport à la mécanique de l'innovation collaborative. Ensuite, dans le cadre de l'analyse des dynamiques territoriales d'innovation collaborative, la version finale du cadre conceptuel de la thèse permettra de concevoir un modèle territorial intégratif de gestion de l'innovation collaborative. Enfin, ces apports théoriques vont donner lieu à des recommandations à destination d'une variété de décideurs, tels que les gestionnaires des espaces de coworking, les décideurs territoriaux et les dirigeants des entreprises.

CHAPITRE 5 DISCUSSION, APPORTS THÉORIQUES ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

5.1 DISCUSSION ET ANALYSE DES ESPACES DE COWORKING

L'étude empirique proposée par Capdevila (2014) identifie la « *collaboration liée à la création des relations* » (RC) comme étant un facilitateur d'innovation collaborative. Les espaces qui promeuvent ce type de collaboration considèrent que la communauté n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'être performant et innovant. Ils sont enclins à proposer des projets qui engagent aussi la communauté externe, tout en traitant la communauté interne comme entité à part entière. La communication pour coordination a, donc, toute sa place au sein de ces espaces.

Toutefois, Capdevila (2014) associe ce type de collaboration à des larges communautés de plus de 100 membres, ce qui représente peu d'espaces de coworking (28% en 2017 selon DESKMAGⁱ 2017). En moyenne et au niveau mondial, les espaces collaboratifs comptent 74 membres (DESKMAGⁱ 2017). Les analyses montrent, pourtant, que les espaces de coworking connaissent une expansion continue (tant en nombre qu'en m² proposés) qui n'est pas près de prendre fin.

Aucun espace visité n'est néanmoins caractérisé par ce type de collaboration, le TABLEAU 6 et le TABLEAU 7 ci - dessus (cf. sous - chapitre 4.6 ÉTUDES DE CAS : ESPACES DE COWORKING) illustrent que la « *collaboration liée à la création des relations* » (RC) n'a pas été identifiée dans les espaces de coworking analysés. En effet, la collaboration autour d'un projet collaboratif ayant des contours concrets ne semble pas être prioritaire pour les espaces de coworking visités ; contrairement au monde de l'entreprise, leurs outils de gestion de projet ne sont pas conçus ou employés afin d'encourager, suivre et/ ou valoriser les projets qu'y émergent.

CHAPITRE 5 DISCUSSION, APPORTS THÉORIQUES ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Le tableau ci - après, TABLEAU 10. ENQUÊTE MENÉE EN FRANCE (FÉVRIER ET MARS 2016), présente de manière synthétique les notes prises lors de l'enquête de terrain menée pendant deux mois en 2016 dans des espaces de coworking à Paris et à Rouen. Celles - ci sont mises en exergue car le chercheur a pu s'immerger plus longtemps dans ces espaces que dans les espaces de coworking visités lors du déplacement aux Etats - Unis. Cela garantit, donc, leur pertinence et leur validité dans le cadre de l'analyse approfondie des espaces de coworking. Néanmoins, les observations effectuées pendant le court déplacement aux Etats - Unis ont permis de conforter ces observations et corroborer les résultats.

Il est également nécessaire de noter l'importance des observations pour la qualité des résultats, car les entretiens avec les gestionnaires des espaces peuvent parfois contenir des discours lacunaires et se révéler insuffisants. En effet, la méfiance des gestionnaires quant au partage de leurs connaissances est souvent justifiée par les perceptions construites autour de la multitude d'espaces collaboratifs créés dans un court laps de temps dans le seul but de commercialiser de l'espace de travail.

Les notes prises montrent également que le stade de structuration et de formalisation de l'offre des espaces de coworking (services, outils de gestion, animation) reflète des processus d'apprentissage balbutiants même après plus de dix ans d'expérimentation. Cet état de l'art concorde avec les résultats mettant en évidence le fait que la « *collaboration liée à la création des relations* » (RC) n'a pas été identifiée dans les espaces de coworking analysés (cf. TABLEAU 6 et TABLEAU 7 dans le sous - chapitre 4.6 ÉTUDES DE CAS : ESPACES DE COWORKING).

En effet, ce type de collaboration incite plus particulièrement à l'exploration continue des connaissances et au développement intensif de l'identité collective grâce à un apport managérial fort et soutenu (Capdevila 2014) ; pour pallier cela et favoriser l'innovation collaborative, il semble donc nécessaire de proposer un modèle organisationnel apte à inciter et à aiguiller de manière *volontaire et intentionnelle* les recombinaisons répétées de connaissances et d'expériences - comme notre modèle enrichi, FIGURE 37. SCHÉMA CONCEPTUEL ENRICHIS dans le sous - chapitre 4.6 ÉTUDES DE CAS: ESPACES DE COWORKING.

CHAPITRE 5 DISCUSSION, APPORTS THÉORIQUES ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Cet état de l'art témoigne également de la nécessité d'élever le degré de maturité du secteur d'activité afin de réussir à complexifier l'offre et répondre à des besoins plus diversifiés. Cependant, les espaces de coworking se différencient d'autres organisations économiques à travers leurs qualités inhérentes : la convivialité, l'accessibilité et la flexibilité. Ces caractéristiques capitales inhibent toute forme de rigidification propre aux processus de gestion de projet classique.

Par conséquent, un élément de réponse à cette problématique de caractérisation serait le rééquilibrage continu de ces attributs définissant la prestation de services de l'espace : cela pourrait permettre de conserver l'harmonisation propice au développement des projets collaboratifs.

Quelles seraient, donc, les perspectives d'évolution des espaces de coworking ?

Dans la continuité de l'analyse effectuée concernant le degré de maturité du secteur d'activité des espaces de coworking, une des perspectives d'évolution serait la professionnalisation de ces espaces - là dans le cadre de l'approche managériale de l'innovation collaborative. Cette professionnalisation pourrait s'effectuer à travers la mise en place d'outils de gestion aptes à favoriser et à multiplier les opportunités d'innovation collaborative. Ces outils seraient, donc, amenés à :

- Confronter et enregistrer les volontés des acteurs impliqués afin de faire surgir de manière synergique une volonté commune ;
- Informer les acteurs impliqués quant aux potentialités de développement de leurs réflexions et de leur positionnement commun en se focalisant potentiellement sur des services de veille, de conseil etc. ;

CHAPITRE 5 DISCUSSION, APPORTS THÉORIQUES ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

- Et enfin, garantir la mise en œuvre et le suivi du déroulement des projets collaboratifs choisis.

En évaluant, la prestation de services spécifique de ces espaces de travail collaboratif pourrait s'avérer extrêmement opportune surtout que les estimations actuelles indiquent une augmentation continue de la population des travailleurs indépendants ; par exemple, aux Etats - Unis, ceux - ci pourront représenter jusqu'à 40% de la population totale des travailleurs d'ici 2020 (Jones 2013). Les indépendants travaillant dans les espaces de coworking semblent, pour l'instant, satisfaits de leur espace, mais leurs besoins vont naturellement évoluer.

Dans la même logique, une autre perspective d'évolution pourrait être l'enrichissement des services proposés aux coworkers afin de mieux soutenir et développer le télétravail à toutes les échelles des territoires ; alors que la mobilité est un point fort de l'évolution actuelle des dynamiques de travail, le caractère provisoire de cette expérience présente un certain nombre de difficultés.

Ces difficultés pourraient être surmontées par des formules de services plus complexes proposées par les espaces de coworking : pack hébergement et santé, pack touristique et/ ou culturel, pack loisirs, pack business, pack formations etc. Certains espaces abordent déjà au moins de façon partielle ces types de formules de services: KoHub (Thaïlande), Coconat (Allemagne), Nomad House (Etats - Unis), Seedspace (Nigeria), Base (Australie) etc.

Une autre perspective d'évolution envisageable serait le développement de Corporate Coworking (corpocoworking), c'est - à - dire la rencontre entre l'entreprise et le coworking, que ça soit dans le cadre des espaces de coworking classiques qui reçoivent ces sociétés ou bien au sein de l'entreprise même, dans des espaces ouverts, aménagés à cet effet. Hanney (2017) témoigne de l'intérêt grandissant de cette démarche, sans doute délicate, qui allie efficacité économique (surtout concernant les coûts immobiliers) et dévouement à l'innovation collaborative.

ENQUÊTE MENÉE EN FRANCE (FÉVRIER ET MARS 2016)

Espace	Bilan d'activité collaborative
<p>X₁ Espace : hybride Financement : privé + public Depuis : Fév. 2008 Lieu : Paris</p>	<ul style="list-style-type: none"> - X₁ est une entreprise qui vise l'accélération des startups et l'innovation ouverte au service des grands groupes : on remarque l'ancrage fort dans l'écosystème local ; <i>'faire communauté'</i> fait, donc, référence à la communauté externe, à l'ancrage dans l'écosystème d'innovation à Paris - Le coworking est gratuit au RDC et la vitrine interpelle en accentuat la visibilité de l'entreprise ; cependant, X₁ ne gère pas la communauté au RDC : les 6 connecteurs de l'espace sont des bénévoles auto - assignés <p>Animation L'aspect événementiel est très important pour l'entreprise qui organise environ 1500 évènements/ an, mais l'offre d'animation structurée et formalisée cible toutes les activités de l'entreprise</p> <p>Rapports d'activité La dimension collaborative de l'espace de coworking n'est pas analysée, mesurée ou encouragée : il n'y a pas de rapport d'activité concernant les projets collaboratifs de l'espace</p>
<p>X₂ Espace: incubateur + espace de coworking Financement : privé + public Depuis : Sept. 2014 Lieu : Paris</p>	<ul style="list-style-type: none"> - X₂ déclare être le premier incubateur au monde dédié à l'innovation touristique ; il appartient à un réseau de partenaires facilitant les projets d'innovation ouverte et l'expérimentation accélérée <p>Animation L'offre d'animation de l'espace de coworking est peu structurée et peu formalisée</p> <p>Rapports d'activité Il n'y a pas de de rapport d'activité ou autre traçabilité concernant les projets collaboratifs de l'espace</p>
<p>X₃ Espace : incubateur + coworking Financement : privé Depuis : Oct. 2014 Lieu : Paris</p>	<ul style="list-style-type: none"> - X₃ déclare être le premier incubateur collaboratif au monde réunissant chercheurs et entrepreneurs <p>Animation L'offre d'animation de l'espace de coworking est peu structurée et l'approche reste informelle : le directeur du développement de l'espace justifie le manque d'engagement dans la structuration de la communauté par rapport à la suractivité propre à Paris</p> <p>Rapports d'activité Il n'y a pas de rapport d'activité ou autre traçabilité concernant les projets collaboratifs développés dans l'espace de coworking</p>

CHAPITRE 5 DISCUSSION, APPORTS THÉORIQUES ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

<p style="text-align: center;">X₄</p> <p>Espace : coworking + incubateur</p> <p>Financement : privé + public</p> <p>Depuis : 2008</p> <p>Lieu : Paris</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le positionnement de l'espace est clair et connu : l'espace de travail collaboratif de référence des entrepreneurs sociaux ; le réseau national des X₄ a la forte ambition de multiplier les espaces pour créer un modèle omniprésent - X₄ décourage le flux continu, la sélection est stricte, elle privilégie les liens qui se forment dans le temps » la communauté est solide, mais semble manquer d'ouverture <p>Animation L'offre d'animation est structurée : le processus d'intégration est formalisé avec l'assignation des parrains, des événements atypiques et réguliers ciblent le développement de la communauté, comme l'évènement hebdomadaire visant les actualités des coworkers ; néanmoins, l'offre reste peu formalisée : X₄ veut créer des processus et des documents, tels que la carte des compétences des coworkers</p> <p>Rapports d'activité Il n'y a pas de rapport d'activité concernant les projets collaboratifs de l'espace</p>
<p style="text-align: center;">X₅</p> <p>Espace : incubateur + coworking</p> <p>Financement : privé</p> <p>Depuis : Juin 2013</p> <p>Lieu : Paris</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'espace de coworking et l'incubateur sont très connus dans leur milieu eu égard à leur particularité : l'entreprise est la résidence d'entrepreneurs culturels à Paris <p>Animation L'offre d'animation de l'espace de coworking est peu structurée et formalisée à l'exception de la charte de fonctionnement ; néanmoins, l'animateur de l'espace s'est déjà engagé à améliorer l'expérience collective en valorisant de manière systématique l'expertise de chaque coworker ; notons à ce sujet que peu d'évènements sont ouverts au public</p> <p>Rapports d'activité Il n'y a pas de rapport d'activité concernant les projets collaboratifs de l'espace</p>
<p style="text-align: center;">X₆</p> <p>Espace : hybride</p> <p>Financement : privé</p> <p>Depuis : Avril 2015</p> <p>Lieu : Paris</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'espace déclare être un lieu '<i>provocateur d'innovation collective</i>' réunissant les acteurs du changement vers une nouvelle économie <p>Animation L'offre d'animation est peu structurée et formalisée ; la collaboration entre les acteurs est peu encouragée et peu d'évènements sont ouverts au public (environ tous les 2 mois)</p> <p>Rapports d'activité Il n'y a pas de rapport d'activité connu</p>

CHAPITRE 5 DISCUSSION, APPORTS THÉORIQUES ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

<p>X₇ Espace : coworking</p> <p>Financement : public</p> <p>Depuis : Nov. 2014</p> <p>Lieu : Roen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'espace est intégré dans le réseau des X₇, mais bénéficie peu de l'interaction avec le réseau ; l'espace de coworking en RDC est gratuit et est intégré dans un bâtiment - totem » bonne vitrine <p>Animation L'offre est peu structurée ou formalisée, mais l'espace a entamé une réflexion approfondie afin de proposer une direction plus stratégique, par exemple, en recourant à une programmation événementielle sur trois mois avec un thème différent tous les mois</p> <p>Rapports d'activité Il n'y a pas de rapport d'activité ou autre document concernant les projets collaboratifs de l'espace de coworking</p>
<p>X₈* Espace : pépinière + espace d'exposition</p> <p>Financement : privé</p> <p>Depuis : Juin 2014</p> <p>Lieu : Paris</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cet espace est un pôle d'innovation ouverte qui inclut un réseau de partenaires très important, mais il est particulièrement dédié aux startups hébergées <p>Animation Offre d'animation structurée et formalisée, mais l'espace offre très peu d'ouverture au public : il est difficile d'accéder à l'espace, l'entrée nécessite une invitation (processus d'accueil standardisé)</p> <p>Rapports d'activité Les rapports d'activité sont publiés régulièrement, mais il est difficile d'appréhender la dimension collaborative de l'espace</p>
<p>X₉* Espace : incubateur + coworking (juin 2016)</p> <p>Financement : public</p> <p>Depuis : 2011</p> <p>Lieu : Paris</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'espace a l'ambition de devenir une plateforme unique d'innovation sportive incluant un espace de coworking et des showrooms ; pour l'instant, l'espace est une pépinière d'entreprises qui propose une dizaine de bureaux <p>Animation L'offre d'animation est très peu structurée et formalisée ; il n'y a pas d'animation particulière</p> <p>Rapports d'activité Il n'y a pas de rapport d'activité concernant les projets collaboratifs potentiels de l'espace</p>
<p>X₁₀ Espace : incubateur + coworking</p> <p>Financement : public</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'espace de coworking est très petit, il accueille seulement 3 structures et propose, donc, peu de ressources <p>Animation L'espace est dynamique et organise de nombreux événements : 3 événements/ semaine (surtout des séances de pitch), mais l'offre d'animation du coworking reste peu structurée et formalisée</p>

CHAPITRE 5 DISCUSSION, APPORTS THÉORIQUES ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

<p>Depuis : 2011</p> <p>Lieu : Paris</p>	<p>Rapports d'activité Un rapport d'activité est attendu, mais il se concentrera peu sur le coworking</p>
<p>X₁₁*</p> <p>Espace : hybride</p> <p>Financement : privé</p> <p>Depuis : Sept. 2014</p> <p>Lieu : Paris</p>	<p>- Cette entreprise se trouve au cœur d'un campus dont le focus est l'émergence d'un écosystème d'open innovation à travers des défis de création de projets innovants : week-end challenge, anti master class, projets copycat</p> <p>Animation Il n'y a pas d'animation quotidienne particulière et il n'y a pas de gestionnaire d'espace de coworking</p> <p>Rapports d'activité Le rapport d'activité n'est pas connu</p>
<p>X₁₂</p> <p>Espace : hybride</p> <p>Financement : privé (public - 2016)</p> <p>Depuis : 2011</p> <p>Lieu : Paris</p>	<p>- Cet espace hybride se concentre sur des projets de recherche collaborative, comme la recherche collaborative sur le cancer; l'espace s'efforce de trouver un équilibre entre rentabilité économique immédiate et objectifs plus ambitieux à long terme - le modèle économique est, donc, à redéfinir</p> <p>Animation L'espace est dynamique et organise de nombreux événements - 2 à 3 événements/ semaine ; l'offre est peu structurée et formalisée, mais sa structuration reste un objectif majeur de l'espace</p> <p>Rapports d'activité Il n'y a pas de rapport d'activité concernant les projets collaboratifs de l'espace</p>
<p>X₁₃</p> <p>Espace : coworking</p> <p>Financement : privé</p> <p>Depuis : Fév. 2011</p> <p>Lieu : Paris</p>	<p>- L'espace a une personnalité forte qui assure sa visibilité auprès des acteurs de l'univers de coworking; le cofondateur de X₁₃ est le fondateur du réseau international des espaces de coworking</p> <p>Animation L'espace est dynamique et propose de nombreux événements, mais l'offre reste peu structurée et formalisée : les fondateurs considèrent que le développement organique de la communauté pourrait être compromis en formalisant et en structurant ses processus de gestion</p> <p>Rapports d'activité Il n'y a pas de rapport d'activité concernant les projets collaboratifs de l'espace ou autre outil de traçabilité</p>

*espaces non inclus (à cause de leurs particularités)

TABLEAU 10. ENQUÊTE MENÉE EN FRANCE (FÉVRIER ET MARS 2016)

5.2 APPORTS THÉORIQUES

5.2.1 SCHÉMA CONCEPTUEL FINAL : MODÈLE ORGANISATIONNEL INTENTIONNEL DE GESTION DE L'INNOVATION COLLABORATIVE

1. **ÉTAPE 1 DE LA PROPOSITION D'UN MODÈLE ORGANISATIONNEL INTENTIONNEL DE GESTION DE L'INNOVATION COLLABORATIVE : Mettre le **travail collaboratif** au centre de la réflexion sur l'innovation collaborative dans le cadre de l'analyse **des nouvelles formes d'organisation du travail** (NFOT)**

Le premier chapitre pose le cadre de la thèse en proposant l'analyse des nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) et de leurs enjeux socio - économiques. A cette fin, plusieurs auteurs ont été mobilisés et chaque contribution fondamentale est présentée de manière succincte ci - dessous.

D'abord, Ajzen, Donis et Taskin (2015) s'interrogent sur la nouveauté des NFOT et notent la diversité des pratiques, dont une partie avait déjà été étudiée à partir des années 1950 (management par objectifs), des années 1970 (télétravail et management participatif) ou à partir des années 1980 (équipes semi - autonomes). Ils s'accordent, néanmoins, sur l'importance croissante de l'homme et suggèrent que les NFOT permettent de recapitaliser *'sur l'individu et non plus uniquement sur les facteurs de de production au sens strict'* (Ajzen, Donis et Taskin 2015 p. 128).

Cependant, ces nouvelles formes d'organisation du travail considérées réfractaires aux fonctionnements antérieurs, machinaux, et redynamisées par la dimension humaine - tant individuelle que collective de l'activité de travail - ne semblent pas représenter une rupture radicale avec le Taylorisme et le Fordisme.

CHAPITRE 5 DISCUSSION, APPORTS THÉORIQUES ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

En effet, alors que Simard (2002) expose, en analysant l'évolution de l'organisation du travail, la transition progressive de l'efficacité individuelle demandée au travail à l'efficacité collective faisant référence à une organisation adaptée aux nouveaux systèmes sociotechniques complexes, Durand (2009) dénonce l'instrumentalisation manifeste du travail collaboratif au sein de l'entreprise (cf. sous - chapitre 1.3 DÉFINITION DES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL).

Néanmoins, depuis les années 2000 avec l'avancement et la démocratisation des technologies de l'information et de la communication *'le modèle traditionnel de l'entreprise, comme espace d'innovation, de production, et de création de valeur est en outre mis en tension par des initiatives de production collaborative de biens et de services qui s'élaborent sur les réseaux à partir de contributeurs épars [...] et en dehors de toute entité administrative classique'* (La Fing 2015 p. 11). Cette nouvelle facilité à partager et à gérer de manière transparente et démocratique des ressources, sans avoir besoin de les détenir, échappe aux lois des marchés ou aux droits de propriété d'une organisation traditionnelle.

Par conséquent, qu'elle vise la revalorisation de la logique de contribution ou de la création collective, la nature renouvelée du travail collaboratif présente ***un potentiel novateur inédit*** visant plusieurs systèmes :

- Politique, à travers les nouvelles formes de gouvernance qui puisent dans de nouvelles énergies ascendantes basées sur des aspirations démocratiques ranimées (Bollier 2011 ; Maury 2013) ;
- Economique, à travers la nature changeante de l'activité productive et non productive génératrice d'une nouvelle valeur ajoutée - changement opéré grâce au nouveau rapport à l'appropriation et à l'usage (Mao 2016) ;
- Social, à travers le sens renouvelé de la communauté basé sur *'un engagement partagé à l'égard d'objectifs spécifiques'* (Bollier 2011) déterminés de manière collective à travers de nouveaux liens et de nouveaux lieux.

En mettant en exergue le potentiel novateur inédit de la nature renouvelée du travail collaboratif, cette première étape a eu pour objectif de mettre le travail collaboratif au centre de la réflexion sur l'innovation collaborative dans le cadre de l'analyse des nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT).

2. ÉTAPE 2 DE LA PROPOSITION D'UN MODÈLE ORGANISATIONNEL INTENTIONNEL DE GESTION DE L'INNOVATION COLLABORATIVE : Affirmer et explorer l'intérêt des communautés au sein des **tiers - lieux collaboratifs** et de leur gestion, notamment dans la compréhension des **dynamiques créatives collectives**

Tout le potentiel novateur découlant des transformations du travail collaboratif, tant à l'intérieur de la communauté-même qu'en interconnexion, est source d'innovation collaborative. Par ailleurs, le travail collaboratif façonne et est façonné au fil du temps non seulement par les communautés virtuelles, comme par exemple les communautés s'inscrivant dans le mouvement du logiciel libre initié en 1983 avec le projet GNU, mais aussi par les communautés physiques à travers les tiers-lieux et les espaces cognitifs, les projets et les événements qu'ils proposent (Capdevila 2015).

En proposant un *modèle organisationnel intentionnel axé sur la collaboration*, les espaces de travail collaboratif, ainsi que les réseaux des espaces de travail collaboratif, ont fait les premiers pas dans la direction d'une métagouvernance d'une communauté des décideurs ou des réseaux favorisant l'innovation collaborative (Camacho 2013).

Capdevila (2015 p. 20) souligne également l'intérêt de ces communautés peu étudiées en précisant que '*dans l'économie géographique, la littérature sur l'innovation s'est toujours concentrée sur le niveau territorial (nation, région, ville) ou le niveau organisationnel (cluster, réseau, entreprise) sans nécessairement prendre en compte le rôle que les communautés ou les individus à l'extérieur de l'entreprise jouent dans l'innovation*'. Le

CHAPITRE 5 DISCUSSION, APPORTS THÉORIQUES ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

potentiel inouï de ces nouvelles communautés relève des questions quant aux différentes possibilités de capitaliser sur ce phénomène émergent.

D'une part, l'analyse pourrait se diriger vers une approche plus inclusive et, pour cela, Suire (2013) propose une nouvelle définition du territoire créatif; ce territoire est situé au croisement de trois strates adjacentes se renforçant mutuellement dans leur potentialité créative : l'« *underground* » (initiatives créatives individuelles et collectives non structurées), le « *middleground* » (communautés créatives structurées) et l'« *upperground* » (entreprises et institutions exploitantes). Toutes les strates sont nécessaires afin que la chaîne de valeur qui va de l'exploration (« *underground* ») à l'exploitation (« *upperground* ») puisse fonctionner de manière optimale, c'est - à - dire, valoriser au maximum les idées créatives et les créations du territoire afin d'aboutir à de multiples innovations.

D'autre part, l'analyse pourrait se diriger vers une approche plus structurelle en se centrant sur les phases en amont de l'innovation : Parmentier et Szostak (2015) proposent le concept de capacité créative en tant que capacité organisationnelle stratégique afin d'enrichir les analyses en management stratégique se focalisant '*au niveau organisationnel davantage sur l'innovation que sur la créativité*' (Parmentier et Szostak 2015 p. 9), mais ils n'intègrent que très marginalement les dynamiques de groupe. En effet, malgré le fait que la recherche en créativité organisationnelle ait essayé d'explicitier les mécanismes internes de créativité de groupes, l'individualisme méthodologique avancé dans les réflexions sur la créativité collective est restrictif dans la compréhension des dynamiques créatives collectives.

Alors que l'économie de proximité a toujours mis en avant l'importance des échanges récurrents dans les dynamiques d'innovation sans nécessairement esquisser les réponses quant à leur mise en place, le ***modèle organisationnel intentionnel axé sur la collaboration*** des tiers - lieux collaboratifs permet, donc, de justifier l'utilité d'une enquête de terrain ultérieure.

3. ÉTAPE 3 DE LA PROPOSITION D'UN MODÈLE ORGANISATIONNEL INTENTIONNEL DE GESTION DE L'INNOVATION COLLABORATIVE : Repérer les **éléments structuraux** principaux impactant la gestion de l'innovation collaborative

L'état de l'art de l'innovation collaborative révèle une propension pour les études centrées sur la nature des liens et le processus d'échange et de combinaison d'idées et de routines, comme l'étude de Ruef (2002). D'autres analyses, moins structurelles, se concentrent sur les déclencheurs et les développements de l'innovation collaborative. Donofrio, Sanchez et Spohrer (2008) proposent, par exemple, l'existence de trois événements historiques à l'origine de l'innovation collaborative : l'ubiquité du réseau, l'open standard et les nouveaux modèles d'entreprise.

Cependant, à travers la littérature scientifique sur la collaboration sous toutes ses formes et dans toutes ses manifestations - nouvelles formes d'organisation du travail, entreprise horizontale, étendue, libérée, innovation participative, innovation collaborative, innovation ouverte, nouveaux collectifs - nous découvrons une multitude de définitions de cette notion même, souvent contradictoires ; du moins, des définitions qui ne font pas consensus ni dans le temps, ni dans l'espace analysé.

Capdevila (2014) différencie les termes de collaboration et de coopération, en insistant sur leur nature profondément distincte. Il considère la collaboration comme une activité destinée à l'aboutissement d'un objectif établi de manière commune par les agents impliqués dans l'activité, tandis que la coopération représente une activité destinée à l'aboutissement d'une pluralité d'objectifs différents appartenant aux individus engagés dans l'activité.

Alors que le *modèle organisationnel intentionnel axé sur la collaboration* des communautés collaboratives semble apte à encourager et diriger les recombinaisons de connaissances et d'expériences, l'analyse des dynamiques créatives collectives reste complexe. Toutefois, ces dynamiques interactives conditionnées par la communication et ses processus évolutifs prennent une importance toujours grandissante (Allen et Henn 2007 p. 2) : *'La prémisse évidente est qu'en maximisant la probabilité que les individus communiquent (pas la*

CHAPITRE 5 DISCUSSION, APPORTS THÉORIQUES ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

quantité de la communication, mais le potentiel), vous allez augmenter considérablement les opportunités de transfert des connaissances, d'inspiration et, donc, d'innovation'.

Ainsi, le troisième chapitre propose une approche interactionniste quant à l'analyse structurelle des processus d'innovation en intégrant les éléments de la communication. En effet, toute interaction a lieu dans un certain cadre et nous allons analyser l'impact de celui-ci sur la qualité de l'échange. Cette analyse porte, donc, sur trois aspects de la communication : *la forme*, qui fait référence à la configuration des liens et à l'impact du cadre de travail sur ceux-ci ; *le fond*, caractérisé par la nature de la connaissance engagée ; et *la fonctionnalité*, renvoyant aux objectifs de la communication.

D'abord, l'étude d'Allen et Henn (2007) met en exergue trois types de communication ayant des objectifs très différents les uns des autres : la « *communication pour coordination* » qui garantit la fluidification des activités et correspond aux processus de gestion d'organisation classiques ; la « *communication pour information* » employée, par exemple, dans des communautés de pratiques qui font usage des outils collaboratifs d'observation territoriale/marché ; et la « *communication pour inspiration* » qui pourrait déclencher, à travers la sérendipité, des dynamiques inattendues d'innovation (cf. sous - chapitre 3.3.2 TYPES DE COMMUNICATION).

Ensuite, quant à la forme de la communication et à l'impact sur la créativité et l'innovation, Boutellier, Ullman, Schreiber et Naef (2008) s'accordent sur les avantages des liens faibles par rapport aux liens forts : la propension pour l'initiative individuelle et la recherche de la diversité ; en revanche, les liens forts sont considérés aptes à encourager la conformité de la pensée et l'acceptation facile des normes. Cependant, Ruef (2002) attire l'attention sur l'importance de l'encastrement social sans lequel la capitalisation des liens faibles est difficile.

L'espace doit, également, assurer une prise de conscience des espaces disponibles, du personnel sur place, ainsi que des opportunités de collaboration à travers, par exemple : l'organisation spatiale des bureaux autour d'un espace collectif, la création d'espaces de collaboration formels et d'espaces de collaboration informels (Steelcase 2015). En effet, la

CHAPITRE 5 DISCUSSION, APPORTS THÉORIQUES ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

proximité fonctionne bien pour la communication pour coordination et la communication pour information.

Néanmoins, en configurant l'espace physique selon la structure organisationnelle - comme c'est souvent le cas - la communication pour inspiration au sein de l'entreprise est impactée négativement (Allen et Henn 2007). Par conséquent, une deuxième caractéristique essentielle à la communication soulevée par l'analyse est la flexibilité fonctionnelle offerte par l'espace (Boutellier, Ullman, Schreiber et Naef 2008). Cette flexibilité encourage la spontanéité et la créativité des employés en leur permettant une transition rapide et aisée entre diverses activités : collaborer, présenter, se concentrer, se ressourcer, se rencontrer etc.

Enfin, Asheim, Boschma et Cooke (2011) proposent des éléments d'analyse concernant le fond de la communication : ils étudient les connaissances analytiques, moins dépendantes du parcours et du contexte et ainsi moins exposées à l'effet du verrouillage, et les connaissances synthétiques et symboliques - particulièrement dépendantes du parcours et du contexte. A cette fin, ils soulignent l'importance des réseaux globaux dans le développement d'innovations disruptives contrairement à la collaboration locale considérée plutôt déterminante dans le développement des innovations incrémentales.

Ainsi, l'analyse structurelle des processus d'innovation intégrant les éléments de la communication a donné lieu au schéma conceptuel de la thèse, FIGURE 26 dans le sous - chapitre CONCLUSION PARTIE 1: SCHÉMA CONCEPTUEL DE LA THÈSE - MODÈLE ORGANISATIONNEL INTENTIONNEL DE GESTION DE L'INNOVATION COLLABORATIVE. Ce schéma conceptuel correspond à un modèle organisationnel apte à inciter et à aiguiller de manière *volontaire et intentionnelle* les recombinaisons répétées de connaissances et d'expériences soutenant donc la gestion de l'innovation collaborative.

En outre, l'enquête de terrain a permis de mettre en exergue des éléments mis en place par les espaces de coworking non identifiés lors de l'étape déductive de l'analyse et qui, de ce fait, complètent le schéma conceptuel de la thèse proposé initialement : les événements pour la création des liens avec la communauté externe ciblant à la fois la « *communication pour information* » et la « *communication pour inspiration* » ; et les événements pour le

CHAPITRE 5 DISCUSSION, APPORTS THÉORIQUES ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

renforcement de la communauté interne ciblant particulièrement la « *communication pour inspiration* » (voir le sous - chapitre 4.6 ÉTUDES DE CAS : ESPACES DE COWORKING).

L'enquête de terrain a également permis de confirmer l'intérêt de ce modèle organisationnel intentionnel de gestion de l'innovation collaborative étant donné le constat de l'absence d'un apport managérial fort pour soutenir l'innovation collaborative au sein des espaces de coworking visités ; ces éléments sont évoqués dans le sous - chapitre précédent, 5.1 DISCUSSION ET ANALYSE DES ESPACES DE COWORKING.

Ensuite, l'aller - retour entre les deux démarches précédentes, entre la théorie et le terrain, permet de réorienter ce schéma conceptuel et d'enrichir les résultats de la recherche lors de l'étape abductive de l'analyse : les mécanismes internes de l'innovation « *Types de liens* » et « *Types de connaissances* » analysés dans le CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR peuvent effectivement être retirés du schéma conceptuel enrichi de la thèse, car ils ne semblent pas être des éléments différenciateurs des espaces de coworking.

En effet, à l'image des clusters instaurant des liens productifs et efficaces entre entreprises, les espaces de travail collaboratif créent ces liens propices à l'innovation dans l'univers des entrepreneurs et des indépendants. Ainsi, ces communautés contribuent à la création de la « *local buzz* », mais aussi à la création des « *global pipelines* » - des connexions avec des communautés externes fondées sur une base de connaissances similaire (Capdevila 2014). La présence de ces dynamiques inter-organisationnelles complexes qui mobilisent, dans tous les cas et tout naturellement, une panoplie de liens forts *et* faibles et de connaissances complémentaires *et* similaires nécessaires à l'innovation justifie la décision de retirer ces deux éléments de notre schéma conceptuel.

CONCLUSION : L'innovation collaborative semble nécessiter un modèle organisationnel apte à inciter et à aiguiller de manière *volontaire et intentionnelle* les recombinaisons répétées de connaissances et d'expériences à l'origine de la construction des communautés collaboratives pérennes ; celui - ci permettrait, donc, de remettre en question les politiques actuelles de gestion de l'innovation collaborative et de mieux outiller les décideurs

CHAPITRE 5 DISCUSSION, APPORTS THÉORIQUES ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

territoriaux. En effet, le renouvellement des processus de gestion et de l'aménagement de l'espace à l'échelle de l'entreprise, de la communauté et du territoire nécessitent davantage d'appui en ce sens.

Par conséquent, sur la base de l'analyse structurelle de l'innovation dans une démarche interactionniste nous proposons la version finale du schéma conceptuel enrichi - le *modèle organisationnel intentionnel de gestion de l'innovation collaborative*, FIGURE 40 et FIGURE 41 ci - dessous :

CHAPITRE 5 DISCUSSION, APPORTS THÉORIQUES ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

FIGURE 40. SCHÉMA CONCEPTUEL FINAL

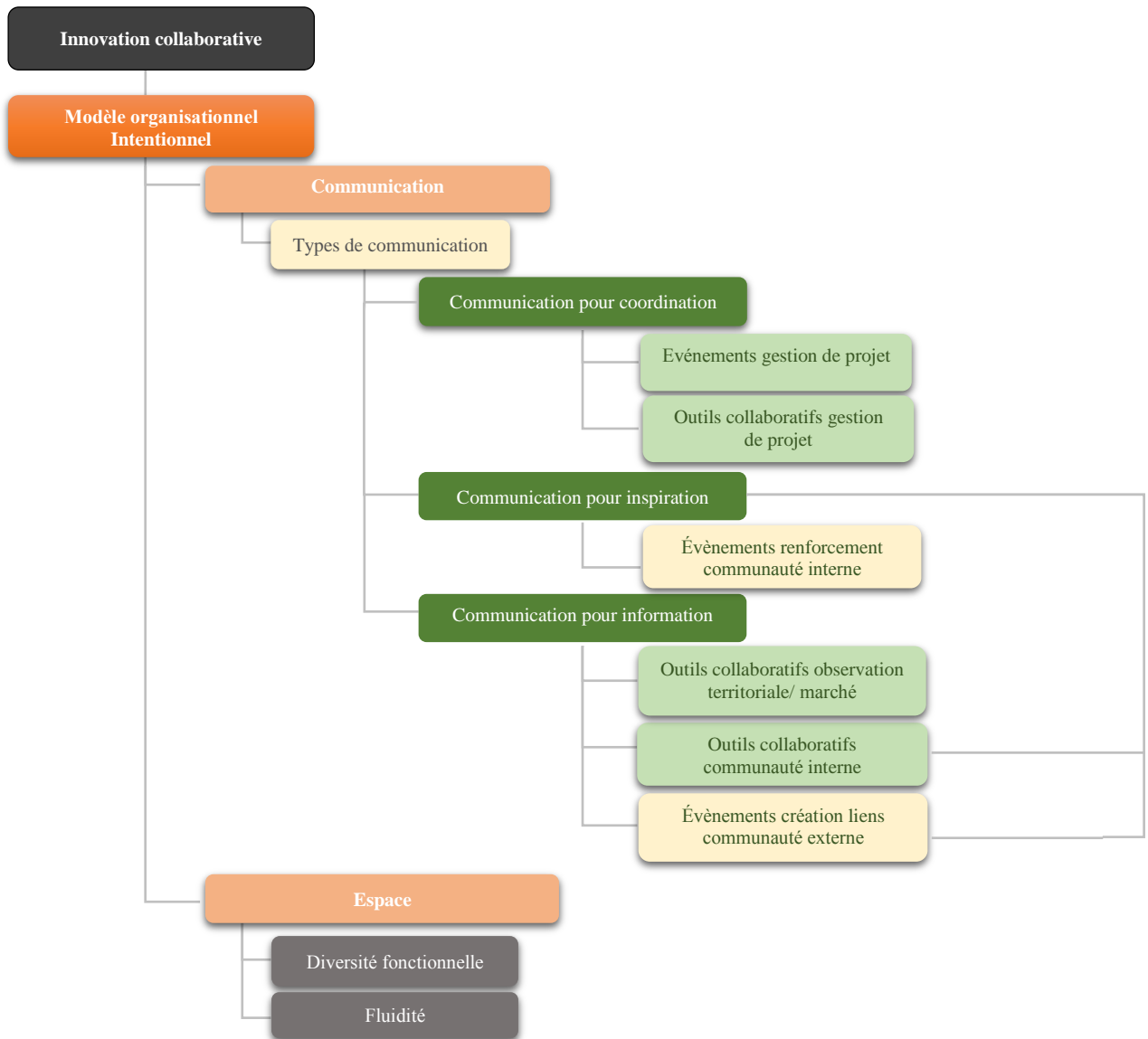


FIGURE 41. SCHÉMA CONCEPTUEL FINAL 2

Nom et Activité	Espace		Communication pour coordination		Communication pour information	Communication pour information et inspiration		Communication pour inspiration
	Diversité fonctionnelle	Géométrie/ Fluidité	Outils collaboratifs de gestion de projet	Événements pour la gestion de projet	Outils collaboratifs d'observation territoriale ou de marché	Outils collaboratifs pour le renforcement de la communauté interne	Événements pour la création des liens avec la communauté externe	Événements pour le renforcement de la communauté interne
X, Structure								

CHAPITRE 5 DISCUSSION, APPORTS THÉORIQUES ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

La thèse souhaite rester pertinente au fil du temps, en s'inscrivant elle-même dans une logique d'interrogation sur les modalités d'adaptabilité et de soutenabilité des démarches collaboratives sur un territoire, tout en explorant le lien entre le fonctionnement et la dynamique de l'écosystème local et l'étendue de l'innovation collaborative.

Le sous - chapitre suivant, 5.2.2 MODÈLE INTÉGRATIF DE GESTION DE L'INNOVATION COLLABORATIVE AU NIVEAU TERRITORIAL, se propose donc de conjuguer, au niveau d'un territoire, les processus de gestion favorisant l'innovation collaborative afin de proposer un modèle de gestion intégratif capable de démultiplier le potentiel d'innovation collaborative. Cet objectif correspond, ainsi, à la troisième question de recherche, **QThèse3**. *Comment faciliter les flux créatifs entre les collectifs créatifs (middleground) et les entreprises innovantes et exploitantes (upperground) sur un territoire ayant une certaine orientation stratégique ?*

5.2.2 MODÈLE INTÉGRATIF DE GESTION DE L'INNOVATION COLLABORATIVE AU NIVEAU TERRITORIAL

Un territoire pourra activer toutes ses potentialités seulement en dynamisant les interactions entre ses différents acteurs ; l'intelligence territoriale nécessite, décidemment, le déploiement véritable de son intelligence collective ascendante, encore latente. En conjuguant les processus de gestion facilitant la créativité collective et l'innovation au niveau d'un territoire, ce sous - chapitre propose un modèle intégratif de gestion de l'innovation collaborative territoriale.

Ce modèle est basé sur l'analyse des dynamiques des connaissances inter - organisationnelles proposé par Capdevila (2014) car il saisit l'ensemble d'interactions sur le territoire. En effet, les trois strates d'un territoire créatif de Suire (2013), cf. sous - chapitre 2.2 AGENCEMENTS ORGANISATIONNELS DÉCOULANT DES NFOT, semblent

correspondre au modèle des dynamiques des connaissances inter - organisationnelles dans les clusters proposé par Capdevila (2014 p. 25, Figure 5) :

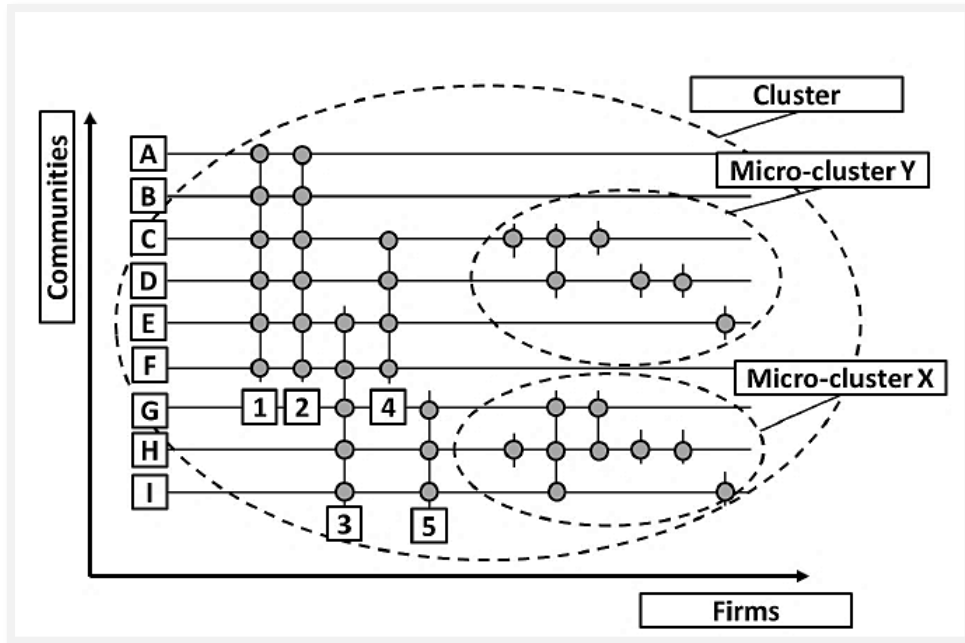


FIGURE 42. CADRE CONCEPTUEL DE CAPDEVILA : DYNAMIQUES DES CONNAISSANCES INTER - ORGANISATIONNELLES DANS LES CLUSTERS (Capdevila 2014 p. 25, Figure 5)

Les micro-clusters représentent les communautés créées dans les espaces de travail collaboratif qui, à l'image des clusters instaurant des liens productifs et efficaces entre entreprises, créent ces liens propices à l'innovation dans l'univers des entrepreneurs et des indépendants.

Afin d'aller encore plus loin dans la compréhension des dynamiques des connaissances, Capdevila (2014 p. 28, Figure 6) illustre la structuration complexe de ces échanges et témoigne, ainsi, de la technicité des dynamiques des connaissances inter - organisationnelles territoriales :

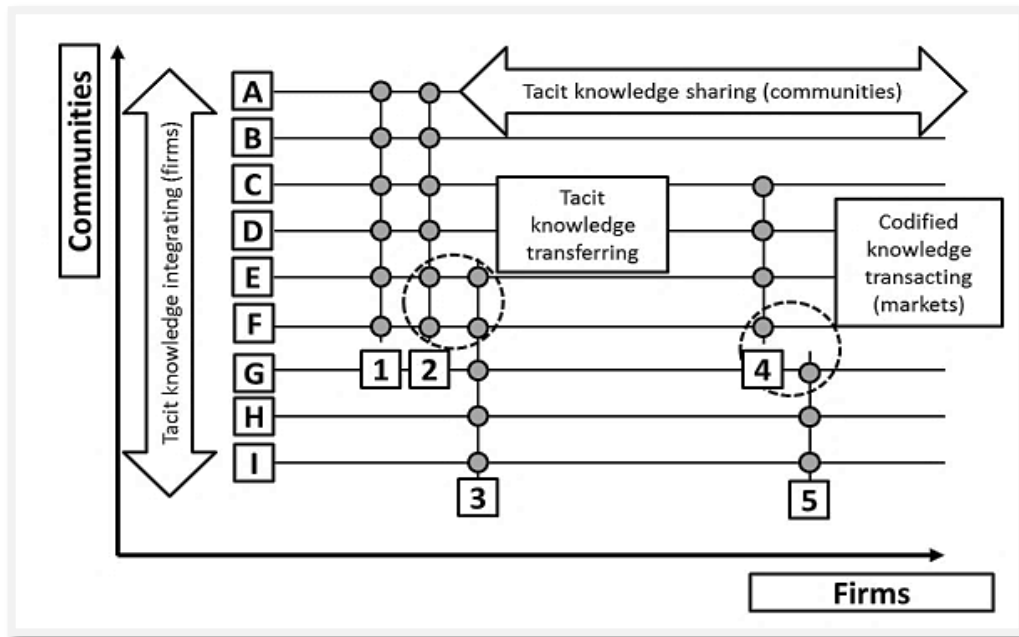


FIGURE 43. CADRE CONCEPTUEL DE CAPDEVILA : DYNAMIQUES DES CONNAISSANCES INTER-ORGANISATIONNELLES (Capdevila 2014 p. 28, Figure 6)

En effet, Capdevila (2014 p. 19-20) explique :

‘Le concept de transfert de connaissances doit être différencié du concept de partage de connaissances (Klein 2008). Le transfert est lié à un processus conscient, intentionnel qui implique l’interaction un à un, contrairement au partage, où le propriétaire de l’information peut être amené à la partager avec tous ceux intéressés. Le partage peut être aussi conscient et intentionnel comme dans les communautés de pratique ou dans les situations d’enseignement, mais il peut être aussi inconscient et sans intention précise, comme dans le cas de la « local buzz » référenciée dans la littérature sur les clusters.’

Cette analyse des dynamiques des connaissances inter-organisationnelles proposée par Capdevila (2014) et fondée sur des échanges de nature distincte nous conduit à proposer un modèle intégratif de gestion de l’innovation collaborative territoriale ; ce modèle intégratif, FIGURE 44 ci - dessous inclut, donc, tous les types d’organisation collaborative déployés sur le territoire afin de faciliter la créativité collective et l’innovation :

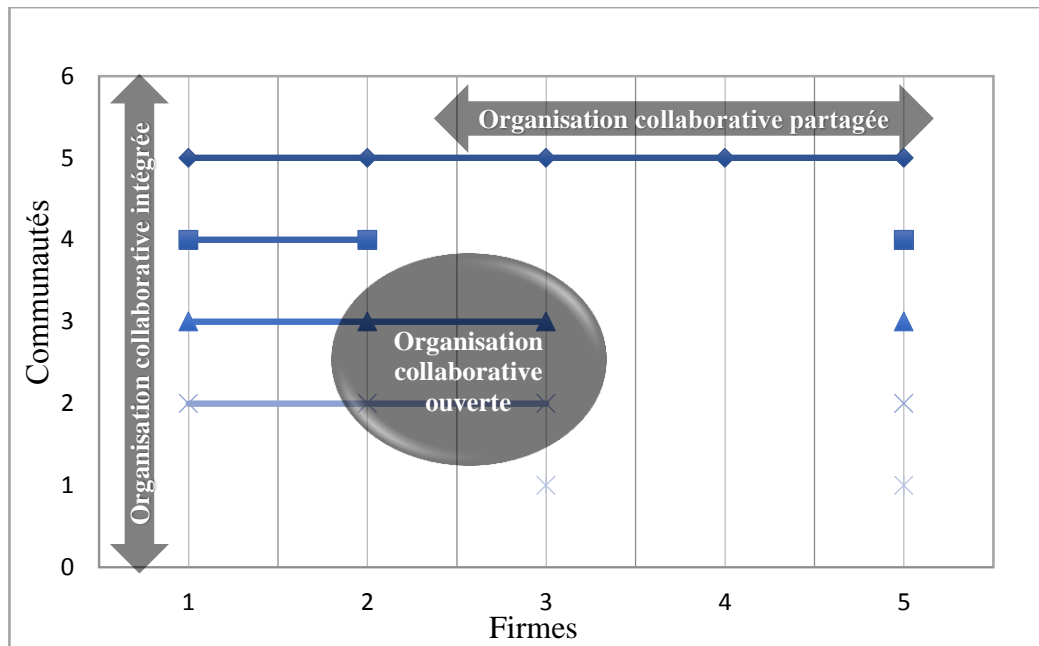


FIGURE 44. MODÈLE INTÉGRATIF DE GESTION DE L'INNOVATION COLLABORATIVE TERRITORIALE

1. L'organisation collaborative partagée reprend le modèle d'organisation collaborative des communautés étudiées, c'est - à - dire les espaces de travail collaboratif ; ce modèle se concentre davantage sur la « *communication pour inspiration* » et sur les fonctions de l'espace physique (« *diversité fonctionnelle* » et « *fluidité* ») afin d'encourager la créativité collective ; l'organisation collaborative partagée correspond aux résultats de l'étude de terrain illustrés dans les TABLEAU 6 et TABLEAU 7 dans le sous - chapitre 4.6 ÉTUDES DE CAS : ESPACES DE COWORKING (FRANCE ET ETATS - UNIS)

2. L'organisation collaborative intégrée reprend le modèle d'organisation collaborative développé au sein des entreprises ; ce modèle est axé plus particulièrement sur la « *communication pour coordination* » et la « *communication pour information* » nécessaires à l'étape de l'exploitation de l'idée créative ; l'organisation collaborative intégrée correspond au schéma conceptuel initial de la thèse - voir FIGURE 26,

CHAPITRE 5 DISCUSSION, THÉORISATION ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

CONCLUSION PARTIE 1: SCHÉMA CONCEPTUEL DE LA THÈSE - MODÈLE ORGANISATIONNEL INTENTIONNEL DE GESTION DE L'INNOVATION COLLABORATIVE

3. L'organisation collaborative ouverte est fondée sur notre schéma conceptuel final (FIGURE 40 ET 41 dans le sous - chapitre 5.2.1 SCHÉMA CONCEPTUEL FINAL) qui incorpore l'ensemble d'éléments favorisant l'innovation collaborative et qui permet de compléter le modèle de gestion de l'innovation collaborative territoriale; l'organisation collaborative ouverte pourrait correspondre à l'organisation mise en place dans le cadre d'un projet de collectivité territoriale visant le développement territorial à travers les dynamiques territoriales collaboratives, comme, par exemple, la construction d'un espace dédié à ces rencontres et animé dans ce but; cet appui institutionnel serait décidemment bénéfique dans un contexte démocratique de transition vers des formes alternatives de participation et de collaboration; en démultipliant les opportunités de fertilisation croisée par l'intermède d'une multitude de facteurs facilitateurs (les trois types de communication - « *communication pour information* », « *communication pour coordination* », « *communication pour inspiration* », la « *diversité fonctionnelle* » et la « *fluidité* » de l'espace physique), l'organisation collaborative ouverte répond à la dernière question de la thèse, **QThèse3** :

Comment faciliter les flux créatifs entre les collectifs créatifs (middleground) et les entreprises innovantes et exploitantes (upperground) sur un territoire ayant une certaine orientation stratégique ?

5.3 IMPLICATIONS DU MODÈLE TERRITORIAL INTÉGRATIF DE GESTION DE L'INNOVATION COLLABORATIVE

Les trois types d'organisation collaborative identifiés et analysés (l'organisation collaborative partagée, l'organisation collaborative intégrée et l'organisation collaborative ouverte) font partie du modèle intégratif de gestion de l'innovation collaborative territoriale. Alors que chaque organisation collaborative a des caractéristiques bien définies, ce sous - chapitre se propose de mettre en avant des pistes d'action afin que chaque organisation collaborative puisse explorer et exploiter au mieux le potentiel d'innovation collaborative.

En effet, ayant une orientation plus opérationnelle, ces pistes d'action visent les principaux acteurs décisionnels, tels que les décideurs territoriaux, les gestionnaires des espaces de coworking et les dirigeants des entreprises, comme suit :

1. RECOMMANDATIONS POUR LES DÉCIDEURS TERRITORIAUX :

- a) Remettre en question les politiques d'aménagement d'espace à l'échelle du territoire ;
- b) Remettre en question les processus de gestion de l'innovation collaborative à l'échelle du territoire.

Ainsi, ces pistes d'action pourraient correspondre à l'organisation mise en œuvre dans le cadre d'un projet de collectivité territoriale visant le développement territorial à travers les dynamiques territoriales collaboratives, comme la construction d'un ou de plusieurs espaces dédiés à ces rencontres et animés dans ce but.

Par conséquent, ces espaces bénéficieraient de l'organisation collaborative ouverte démultipliant les opportunités de fertilisation croisée à partir des facteurs facilitateurs identifiés, à savoir les trois types de communication analysés précédemment et la

CHAPITRE 5 DISCUSSION, APPORTS THÉORIQUES ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

configuration flexible de l'espace physique. Ces éléments seraient, donc, promus au sein des espaces par la mise en place d'évènements ciblés et par la mobilisation d'outils conçus à cette fin de la manière suivante :

- i.** La « *communication pour information* » serait soutenue par des outils conçus pour l'observation territoriale/ observation du marché, comme les systèmes d'information territoriale, et des outils pour le renforcement de la communauté interne, tels que les groupes thématiques virtuels, mais aussi par des évènements conçus pour le renforcement des liens avec la communauté externe, tels que les compétitions régulières, les évènements fréquents de réseautage d'affaires etc.
- ii.** La « *communication pour inspiration* » serait encouragée par des évènements et des outils visant le renforcement de la communauté interne, ainsi que par des évènements ciblant le renforcement des liens avec la communauté externe, mais les outils employés et les évènements mis en place seraient moins structurés et plus conviviaux, à savoir des réseaux sociaux internes ou des évènements tels que les afterworks / les happy hour réguliers etc.
- iii.** La « *communication pour coordination* » serait soutenue par des évènements conçus à cet effet, comme, par exemple, les formations dans la gestion de projets collaboratifs, les réunions visant les nouveautés des coworkers et/ ou de l'espace et les opportunités à venir etc., ainsi que par des outils de gestion de projets collaboratifs tels que les outils de gestion de projets collaboratifs en ligne
- iv.** La « *diversité fonctionnelle* » et la « *fluidité* » architecturale de l'espace physique seraient soutenues par des solutions d'aménagement mobiles, modulaires et reconfigurables, et à forte composante technologique ; Steelcase, entreprise américaine leader dans le mobilier de bureau et l'aménagement des espaces de travail, mentionnée dans la thèse (cf. sous - chapitre 3.3.4 STRUCTURATION DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL), propose déjà une série de solutions efficaces quant à la gestion intelligente de l'espace physique, telles que les écrans d'écriture/ surfaces d'écriture modulaires, les panneaux mobiles de séparation avec finitions vitrées pour préserver l'interaction,

CHAPITRE 5 DISCUSSION, APPORTS THÉORIQUES ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

le mobilier modulable (tables de conférence, sièges de travail collaboratif, bureaux réglables) pour permettre les transitions entre les modes de travail individuel et collaboratif etc.

Il serait pertinent d'ajouter que la fréquence et la régularité des événements organisés, ainsi que la gestion efficace des outils collaboratifs proposés représentent des facteurs critiques dans le développement durable de la communauté, car l'ancrage dans la communauté ne peut s'opérer que progressivement grâce aux bénéfices obtenus à travers le temps - des bénéfices qui ne seraient pas des moindres vu les promesses des espaces de travail collaboratif ; à cet effet, Allen et Henn (2007 p. 2) précisent :

'La prémisse évidente est qu'en maximisant la probabilité que les individus communiquent (pas la quantité de la communication, mais le potentiel), vous allez augmenter considérablement les opportunités de transfert des connaissances, d'inspiration et, donc, d'innovation'

L'appui institutionnel concernant la mise en place d'une ou de plusieurs plateformes collaboratives serait, décidemment, bénéfique dans un contexte démocratique de transition vers des formes alternatives de participation et de collaboration.

LA RÉUNION - STRATÉGIE TERRITORIALE

A La Réunion, depuis fin 2013, quatre grandes actions sont proposées dans le cadre de l'Axe 3 de la Stratégie de Spécialisation Intelligente (S3) visant l'agilité territoriale et l'économie numérique décarbonée en favorisant les projets collaboratifs : mobiliser et renforcer les talents du territoire ; faciliter le développement des projets grâce à un accompagnement ouvert et collaboratif ; développer l'essaimage local afin de susciter l'émergence d'idées et de projets innovants ; stimuler l'internationalisation afin de pouvoir développer des relais importants de croissance à l'export (INNOVONS LA REUNION 2016).

CHAPITRE 5 DISCUSSION, APPORTS THÉORIQUES ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

A cet effet, les espaces de travail collaboratif se sont développés ces dernières années : alors qu'en 2015 on comptait seulement 4 espaces de coworking, 1 Fab Lab et 1 Living Lab, en 2017 l'offre a évolué avec un total de 8 espaces de coworking, 4 Fab Lab et 1 Living Lab, ainsi que d'autres espaces en phase de projet.

Néanmoins, des plateformes collaboratives stratégiques intégrant plusieurs types d'activités collaboratives et, donc, plusieurs types d'espaces, comme les espaces de coworking, les Living Lab, les Fab Lab et/ ou les Makerspaces, seraient d'autant plus un avantage pour ce territoire éloigné, car La Réunion présente un tissu des petites entreprises locales ayant que rarement la capacité de poursuivre seules des projets innovants.

L'organisation collaborative ouverte (voir sous - chapitre 5.2.2 MODÈLE INTÉGRATIF DE GESTION DE L'INNOVATION COLLABORATIVE AU NIVEAU TERRITORIAL) correspond, donc, au type d'organisation qui nécessiterait d'être appuyé sur ce territoire ; sa mise en place pourrait être envisagée dans le cadre d'un projet de collectivité territoriale visant le développement territorial à travers les dynamiques territoriales collaboratives, comme, par exemple, la construction d'une ou de plusieurs plateformes spécialisées, dédiées aux rencontres et animées dans ce but conformément aux points soulevés précédemment - **i.**, **ii.**, **iii.**, **iv.** (cf. les éléments concernant la « *communication pour information* », la « *communication pour coordination* », la « *communication pour inspiration* » etc.).

2. RECOMMANDATIONS POUR LES GESTIONNAIRES DES ESPACES DE COWORKING :

- a) Mettre l'accent sur les moyens internes à déployer concernant les éléments structuraux principaux impactant la gestion de l'innovation collaborative (espace physique, outils collaboratifs et événements) et en priorité sur ceux qui soutiennent la « *communication pour coordination* », peu stimulée et promue dans le cadre de l'organisation collaborative partagée des espaces de coworking ;

En effet, l'*architecture ouverte, modulaire et évolutive* de l'espace physique permettrait une grande diversité d'activités et, par conséquent, des flux plus importants de

CHAPITRE 5 DISCUSSION, APPORTS THÉORIQUES ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

personnes circulant à l'intérieur de l'espace de coworking, des flux essentiels à la fertilisation croisée ; ce type d'architecture permet également une *fluidité* architecturale salubre pour la serendipité.

En outre, comme évoqué dans le sous - chapitre 5.1 DISCUSSION ET ANALYSE DES ESPACES DE COWORKING, la professionnalisation des espaces de coworking dans le cadre de l'approche managériale de l'innovation collaborative pourrait s'opérer au travers d'outils collaboratifs soutenant davantage la « *communication pour coordination* » - comme, par exemple, les outils de gestion de projets collaboratifs en ligne.

Enfin, l'enrichissement des services proposés aux coworkers comme les formules de services plus complexes - pack touristique et/ ou culturel, pack business, pack formations etc. - et une programmation événementielle ciblée en priorité sur la « *communication pour coordination* » (à travers, par exemple, les formations sur la gestion de projets collaboratifs, les réunions informelles régulières visant les nouveautés des coworkers et/ ou de l'espace, les projets à envisager etc.) seraient aussi des atouts à faire valoir afin de faciliter l'innovation collaborative au sein de l'espace.

- b) Travailler en réseau avec les entreprises, c'est - à - dire intégrer les entreprises de façon régulière dans les projets et les événements des espaces de coworking afin d'encourager l'émergence de projets innovants et collaboratifs.

3. RECOMMANDATIONS POUR LES DIRIGEANTS DES ENTREPRISES :

- a) Mettre l'accent sur les moyens internes à déployer concernant les éléments structuraux principaux impactant la gestion de l'innovation collaborative (espace physique, outils collaboratifs et événements) et en priorité sur ceux qui soutiennent la « *communication pour inspiration* », peu stimulée et promue dans le cadre de l'organisation collaborative intégrée des entreprises ;

CHAPITRE 5 DISCUSSION, APPORTS THÉORIQUES ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Dans la même optique, l'*architecture ouverte, modulaire et évolutive* de l'espace de travail permettrait une certaine diversité d'activités, mais aussi une *fluidité* architecturale salubre pour la serendipité.

De plus, la « *communication pour inspiration* » tant à l'intérieur de l'entreprise qu'avec la communauté externe gagnerait à être revue et stimulée en faisant usage de plusieurs outils collaboratifs conçus à cette fin comme, par exemple, les réseaux sociaux internes, les groupes thématiques, ainsi qu'en mettant en place des événements ciblés, tels que les petits déjeuners/ déjeuners thématiques, les afterworks/ happy hour réguliers etc.

- b) Encourager le télétravail et la mobilité en collaborant de manière systématique avec les espaces de travail collaboratif.

Alors que la littérature scientifique prône les bienfaits du télétravail, LBMG Worklabs, Néo - nomade, Openscop et Zevillage (2012) mettaient en avant, il y a 6 ans déjà, l'importance de la mobilité salariale et les résultats encourageants de l'enquête nationale française sur le télétravail; ces résultats ont montré, malgré les doutes de la direction qui subsistaient encore, les effets positifs du télétravail, tant pour l'entreprise que pour le personnel.

En outre, le concept de corporate coworking (corpocoworking), mentionné dans le sous - chapitre 5.1 DISCUSSION ET ANALYSE DES ESPACES DE COWORKING, et envisagé tant au sein des espaces de coworking classiques recevant les grands groupes qu'au sein des entreprises dans des espaces dédiés au coworking (à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, tels que les espaces Google Campus à travers le monde), bénéficie d'un intérêt grandissant.

En effet, cette démarche délicate au regard des enjeux et problématiques sensibles de confidentialité et de sécurité des grands groupes allie, néanmoins, deux avantages importants : l'efficacité économique, plus particulièrement en ce qui concerne les coûts immobiliers, et le potentiel accru d'innovation collaborative grâce à la proximité avec les startups et les freelancers présents sur le lieu de travail (Hanney 2017).

CONCLUSION GÉNÉRALE

A. LES APPORTS DE LA RECHERCHE

La problématique centrale analysée tout au long de cette thèse a été la suivante : *Comment appréhender les nouvelles formes d'organisation du travail au service de l'innovation collaborative dans le cadre des territoires inscrits dans une démarche de stratégie intelligente ?*

Par ailleurs, plusieurs objectifs en ont découlé :

1. Analyser la dimension collaborative de l'organisation du travail afin de déceler son potentiel novateur ; QThèse1. a été associée à cet objectif [*Comment appréhender les notions de collaboration, créativité et innovation dans le cadre du nouveau concept de travail collaboratif ?*]
2. Identifier les processus de gestion qui favorisent l'innovation collaborative en utilisant le cas des espaces de coworking ; cet objectif correspond à la question QThèse2. *Alors que la créativité est la condition sine qua non de l'innovation, quels sont les processus de gestion qui facilitent la créativité collective ?*
3. Conjuguer ces processus au niveau d'un territoire afin de pouvoir proposer un modèle de gestion intégratif capable de démultiplier le potentiel d'innovation collaborative ; cet objectif correspond à la troisième question, QThèse3. *Comment faciliter les flux créatifs entre les collectifs créatifs (middleground) et les entreprises innovantes et exploitantes (upperground) sur un territoire ayant une certaine orientation stratégique ?*

Afin de répondre à ces objectifs/ questions, la thèse s'est articulée autour de trois niveaux d'analyse: conceptuel, conjoncturel et territorial.

Chapitre 1 et 2

Dans le secteur privé, l'avènement des premiers espaces de coworking aux États-Unis et leur démultiplication à échelle mondiale ont marqué l'enjeu de l'émergence de projets innovants par des processus créatifs et collaboratifs, notamment dans le domaine du numérique et de l'innovation d'usage.

Cependant, les nouvelles formes d'organisation du travail à caractère collaboratif semblent être très diverses : internes (équipes semi-autonomes) ou externes à l'entreprise (coworking, Fab Lab, Living Lab, communautés autogouvernées...), synchrones/ asynchrones, à caractère ponctuel/ continu, au niveau virtuel ou physique etc.

Alors que l'étude de ces espaces promouvant l'entraide, la fertilisation croisée et la créativité offre de nouvelles perspectives aux chercheurs, peu de recherche est consacrée actuellement à l'étude des espaces de travail collaboratif et de leurs communautés d'entrepreneurs et de freelances. Pourtant, Jones (2013) met en exergue l'importance grandissante de ces derniers, car les estimations indiquent une augmentation progressive de la population des travailleurs indépendants aux Etats - Unis allant jusqu'à 40% de la population totale des travailleurs d'ici 2020.

Qui plus est, l'innovation collaborative est progressivement amenée à apporter une réponse aux nouvelles questions posées par l'écosystème local au service de l'intelligence territoriale, par exemple: en encourageant les externalités positives, en stimulant l'essaimage local favorisant le développement de projets uniques ou bien en fédérant les acteurs locaux afin de créer des stratégies de différenciation territoriale dans un contexte de compétitivité internationale.

En France, plus qu'ailleurs, les espaces de coworking ont été soutenus et continuent d'être soutenus par le secteur public. Cet attachement à l'innovation collaborative et au développement territorial par le biais de la collaboration reste important pour le territoire qui proposait, autour des années 2000, le concept d'intelligence territoriale.

Dans le cadre de l'étude, La Réunion, quant à elle, présente un tissu d'entreprises locales principalement constitué de PME et TPE qui n'ont que rarement la capacité de poursuivre seules des projets innovants. Selon Levet et Stern (2012), le manque de collaboration entre les acteurs locaux représente le handicap le plus souvent mentionné en ce qui concerne les efforts d'innovation sur le territoire. Le territoire présente, ainsi, un potentiel considérable de développement et, donc, une opportunité réelle pour une analyse plus approfondie.

Résultats obtenus

Clarifier la notion de '*nouveauté*' associée à ces nouvelles formes d'organisation de travail, ainsi que leur potentiel novateur

Impacts ciblés

Plan théorique :

Resituer l'évolution des concepts - *organisation du travail* - *collaboration* et - *nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT)* - afin de valoriser leur potentiel novateur

Plan opérationnel (concernant une variété de décideurs) :

Prise de conscience de nouveaux enjeux associés au concept de travail collaboratif, notamment l'innovation collaborative

Chapitre 3 INNOVATION COLLABORATIVE : UNE PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE DE L'INNOVATION

L'analyse structurelle des processus d'innovation dans une démarche interactionniste, c'est-à-dire une démarche qui implique l'intégration de la composante communication avec ses éléments structurants, a porté sur trois aspects de la communication : *la forme*, faisant référence à la configuration des liens et à l'impact du cadre de travail sur ceux-ci ; *le fond*, caractérisé par la nature de la connaissance engagée ; et *la fonctionnalité*, renvoyant aux objectifs de la communication.

Ces éléments structuraux principaux impactant de ce fait la gestion de l'innovation collaborative ont été ensuite regroupés dans le schéma conceptuel de la thèse dans le cadre de la conclusion de la première partie de la thèse. Ce cadre conceptuel constitue, donc, la réponse à la première question, **QThèse1**. *Comment appréhender les notions de collaboration, créativité et innovation dans le cadre du nouveau concept de travail collaboratif ?*

Résultats obtenus

Repérer les éléments structuraux principaux impactant la gestion de l'innovation collaborative afin de pouvoir proposer un schéma conceptuel apte à faciliter la gestion de l'innovation collaborative

Impacts ciblés

Plan théorique :

L'identification des éléments structuraux principaux impactant la gestion de l'innovation collaborative

Plan opérationnel (concernant une variété de décideurs) :

Prise de conscience de l'importance de l'espace physique et des trois types de communication (communication pour coordination, pour information et pour inspiration) proposés par Allen et Henn (2007) dans la gestion des processus d'innovation collaborative

Chapitre 4 DÉCLINAISONS TERRITORIALES DE L'INNOVATION COLLABORATIVE: ÉTUDE QUALITATIVE DES ESPACES DE COWORKING

Dans la continuité de l'analyse, ce chapitre a débuté tout naturellement par la présentation de l'architecture méthodologique de la thèse et de ses éléments fondamentaux : le positionnement épistémologique, la démarche et méthode de recherche, tout comme les méthodes de recueil et d'analyse de données.

La recherche empirique s'est concentrée sur 17 études de cas sur des espaces de coworking se situant sur le territoire français (11 espaces de coworking), ainsi qu'à l'international, aux Etats - Unis (6 espaces de coworking). Cette méthode de recherche a été privilégiée car l'étude de cas permet d'étudier davantage un phénomène émergent complexe afin de mieux déceler ses particularités.

A ce niveau conjoncturel, l'analyse inductive des données provenant d'une réalité de terrain naturellement polymorphe a permis, donc, de compléter les éléments du schéma conceptuel initialement défini ; les éléments identifiés correspondent, ainsi, aux éléments de réponse requis par la deuxième question de la thèse, **QThèse2**. *Alors que la créativité est la condition sine qua non de l'innovation, quels sont les processus de gestion qui facilitent la créativité collective ?*

Résultats obtenus

Identifier les processus de gestion aptes à faciliter la créativité collective dans les espaces de coworking et, donc, l'innovation collaborative
Enrichir le schéma conceptuel proposé initialement

Impacts ciblés

Plan théorique :

L'identification des processus de gestion aptes à faciliter la créativité collective et, donc, l'innovation collaborative enrichissant le schéma conceptuel proposé initialement

Plan opérationnel (concernant une variété de décideurs) :

La mise en avant des leviers potentiels pour la réorientation des processus de gestion de l'innovation collaborative

CHAPITRE 5 DISCUSSION, APPORTS THÉORIQUES ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Ce dernier chapitre a débuté avec l'analyse des limites des espaces de coworking concernant le développement des opportunités soutenant l'innovation collaborative, mais aussi avec la présentation de leurs potentialités. Cette discussion autour des espaces de coworking et de l'innovation collaborative a permis de mieux capitaliser sur les résultats du travail de recherche.

Ensuite, le sous - chapitre 5.2 APPORTS THÉORIQUES a proposé une série de réflexions quant à la contribution de la thèse à la littérature scientifique; de plus, l'aller - retour entre les deux types d'analyse (déductive/ inductive) a réorienté certains éléments du schéma conceptuel enrichi afin de concevoir la version la plus adéquate.

Cette version finale a contribué à la construction conceptuelle de la réponse à la dernière question de recherche, **QThèse3**. *Comment faciliter les flux créatifs entre les collectifs créatifs (middleground) et les entreprises innovantes et exploitantes (upperground) sur un territoire ayant une certaine orientation stratégique ?* En effet, dans le cadre de l'analyse des dynamiques des connaissances inter - organisationnelles proposée par Capdevila (2014), un modèle territorial intégratif de gestion de l'innovation collaborative a été conçu sur la base de cette version finale du cadre conceptuel de la thèse.

La thèse souhaite rester pertinente au fil du temps en s'inscrivant elle-même dans une logique d'interrogation sur les modalités d'adaptabilité et de soutenabilité des démarches collaboratives sur un territoire, tout en explorant le lien entre le fonctionnement et la dynamique de l'écosystème local et l'étendue de l'innovation collaborative. En effet, à l'intersection entre l'utilisation horizontale et verticale des données ouvertes, facilitées par le domaine du numérique et sa transversalité, le territoire intelligent se caractérise par sa capacité d'adaptation, de flexibilité et de transformation.

Afin de pouvoir envisager le développement de ce territoire capable de démultiplier les effets positifs de l'innovation collaborative, plusieurs recommandations à destination d'une variété de décideurs, tels que les gestionnaires des espaces de coworking, les décideurs territoriaux et les dirigeants des entreprises, ont été formulées.

Résultats obtenus

Proposer la version finale du cadre conceptuel de la thèse

Proposer un modèle intégratif de gestion territoriale de l'innovation collaborative

Mettre en avant les apports théoriques de la thèse et les implications managériales

Impacts ciblés

Plan théorique :

La mise au point du cadre conceptuel de la thèse visant les éléments structuraux principaux impactant la gestion de l'innovation collaborative

La conception d'un modèle intégratif territorial apte à alléger la gestion de l'innovation collaborative territoriale

Plan opérationnel (concernant une variété de décideurs) :

La remise en question des politiques d'aménagement de l'espace à l'échelle de l'entreprise, de la communauté (collaborative) et du territoire

La remise en question des processus de gestion de l'innovation collaborative à l'échelle de l'entreprise, de la communauté (collaborative) et du territoire

B. LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Une première limite de la présente recherche constitue le manque de littérature scientifique concernant les espaces de travail collaboratif et l'innovation collaborative. Sans un apport théorique rassurant, l'étude de ces espaces peut, néanmoins, se révéler une opportunité pour le chercheur grâce à une voie exploratoire potentiellement très riche.

Par conséquent, la stratégie hybride (déductive, inductive et ensuite abductive) de cette étude exploratoire qualitative a permis d'enrichir la compréhension théorique et empirique des espaces de coworking et de l'innovation collaborative, en étant particulièrement appropriée pour l'analyse de ces phénomènes émergents.

Une deuxième limite de cette recherche qualitative représente la nature de l'échantillon choisi, échantillon qui aurait pu être plus important et plus diversifié. Cependant, la méthode de recherche privilégiée a été l'étude de cas car elle permet davantage d'étudier un phénomène émergent complexe. La recherche empirique s'est, donc, concentrée sur plusieurs études de cas sur des espaces de coworking se situant sur le territoire français (11 espaces de coworking), ainsi qu'à l'international, aux Etats - Unis (6 espaces de coworking).

L'analyse qualitative des données collectées présente aussi des limites induites par la codification effectuée seulement par le doctorant. D'autres séries d'analyse effectuées par plusieurs chercheurs seraient effectivement utiles car l'accord d'interprétation pourrait accroître la fiabilité des résultats. Afin de pallier ces manquements, l'analyse des données a été fondée sur une démarche de codage cohérente avec l'approche méthodologique de la thèse : déductive, après inductive et abductive.

En effet, la grille d'analyse de l'innovation collaborative, notre schéma conceptuel initial, a été confrontée lors de l'étape inductive de l'analyse à la réalité du terrain et complétée avec les codes identifiés. Afin d'augmenter la qualité des résultats obtenus et la validité/crédibilité de la recherche pendant cette étape d'analyse, nous avons utilisé la triangulation des données collectées à partir des entretiens semi - directifs, des analyses documentaires et des observations empiriques. De plus, la confrontation systématique des codes lors de l'étape abductive de l'analyse a également participé à la cohérence et la validité des résultats.

Au - delà des limites constatés concernant le cadre méthodologique et sa mise en place, les perspectives de recherche demeurent riches, car l'innovation collaborative et les espaces de travail collaboratif nécessitent davantage d'efforts de recherche.

Dans la continuité de l'analyse effectuée par rapport au degré de maturité de ce secteur d'activité, une des perspectives de recherche future serait l'étude de la professionnalisation des espaces de coworking dans le cadre de l'approche managériale de l'innovation collaborative. Cette analyse pourrait se concentrer sur l'analyse de l'impact

qualitatif et/ ou quantitatif des outils de gestion mis en place afin de favoriser et à multiplier les opportunités d'innovation collaborative. Ces outils seraient, donc, amenés à :

- Confronter et enregistrer les volontés des acteurs impliqués afin de faire surgir de manière synergique une volonté commune ;
- Informer les acteurs impliqués quant aux potentialités de développement de leurs réflexions et de leur positionnement commun en se focalisant potentiellement sur des services de veille, de conseil etc. ; et enfin,
- Garantir la mise en œuvre et le suivi du déroulement des projets collaboratifs choisis.

Une autre piste de recherche future envisageable serait le développement de Corporate Coworking (corpocoworking), c'est - à - dire les rencontres entre l'entreprise et le coworking, que ça soit dans le cadre des espaces de coworking classiques qui reçoivent ces sociétés ou bien au sein de l'entreprise même dans des espaces ouverts, aménagés à cet effet.

Hanney (2017) témoigne de l'intérêt grandissant de cette démarche, sans doute délicate, qui allie efficacité économique (concernant les coûts immobiliers) et dévouement à l'innovation collaborative. La recherche pourrait s'emparer de cette opportunité afin de déceler les freins potentiels à ce développement ou bien les facteurs facilitateurs (au niveau juridique, économique, organisationnel etc.).

Autre axe de recherche potentielle concerne les modes de gouvernance et d'organisation territoriale à privilégier afin de mieux valoriser les potentialités d'un territoire : comment envisager et structurer un projet urbain moderne qui garantit l'harmonisation et l'intégration réussies de diverses activités collaboratives territoriales ?

CONCLUSION GÉNÉRALE

Il serait également intéressant d'analyser des données quantitatives qui, à travers un échantillon représentatif, valideraient des hypothèses quant aux types de projets collaboratifs développés au sein des espaces de travail collaboratif en lien avec les particularités du contexte local ; elles pourraient, donc, mesurer l'impact de ces projets sur l'économie locale et estimer leur réelle importance face aux politiques de gestion territoriale.

RÉFÉRENCES

- ACQUIER, Aurélien ; CARBONE, Valentina ; MASSE, David. L'économie collaborative : fondements théoriques et agenda de recherche. **In** : *PICO – Pionniers du Collaboratif*. [en ligne]. Paris : PICO, 2016, p. 7 - 15. Format pdf. Disponible sur : http://www.iddri.org/Themes/01-PicoPaper_Annexe1.pdf (Consulté le 05/02/2017)
- ADHOC ARCHITECTES. (01/06/2014). [Photo] **In** : *Espace coworking Verdun*. Disponible sur : <http://adhoc-architectes.com/developpement/portfolio/espace-coworking-verdun> (Consulté le 05/03/2017)
- AGGER, Annika ; SØRENSEN, Eva. Managing collaborative innovation in theory and practice. **In** : *Conférence ECPR, 3 - 7 septembre 2013, Bordeaux*. [en ligne]. Disponible sur : <https://ecpr.eu/filestore/paperproposal/a0b97666-4869-4e14-a163-b76d8f47df0d.pdf> (Consulté le 12/02/2015)
- AJZEN, Michel ; DONIS, Céline ; TASKIN, Laurent. Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion 2000*. [en ligne]. 2015, vol. 32, n° 3, p. 125 - 147. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2015-3-page-125.htm> (Consulté le 02/02/2016)
- ALBERT - CROMARIAS, Anne ; ASSELINEAU, Alexandre. Proximity cooperation driving innovation. The Naturopôle case - file. *Problems and Perspectives in Management*. [en ligne]. 2013, vol. 11, n° 3, p. 37 - 46. Disponible sur : https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/5335/PPM_2013_03_Albert.pdf (Consulté le 23/05/2016)

- ALLEN, Thomas J. ; HENN, Gunter W. *The Organization and Architecture of Innovation. Managing the Flow of Technology*. [en ligne]. Burlington : Elsevier, 2007, 147 p. Format pdf. Disponible sur : [https://www.academia.edu/6199816/The Organization and Architecture of Innovation Managing the Flow of Technology](https://www.academia.edu/6199816/The_Organization_and_Architecture_of_Innovation_Managing_the_Flow_of_Technology) (Consulté le 18/01/2015)

- ASHEIM, Bjorn. The Changing Role of Learning Regions in the Globalizing Knowledge Economy: A Theoretical Re - examination. *Regional Studies*. [en ligne]. 2012, vol. 46, n° 8, p. 993 - 1004. Disponible sur : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00746199/document> (Consulté le 23/06/2016)

- ASHEIM, Bjorn ; BOSCHMA, Ron ; COOKE, Phil. Constructing Regional Advantage: Platform Policies Based on Related Variety and Differentiated Knowledge Bases. *Regional Studies*. [en ligne]. 2011, vol. 45, n° 6, p. 1 - 12. Disponible sur : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00681956/document> (Consulté le 22/04/2016)

- BAECHLER, Laurent. FICHE DE LECTURE. **In** : « *Gouvernance des biens communs : pour une nouvelle approche des ressources naturelles* », Elinor Ostrom. [en ligne]. Paris : De Boeck, « Planète en JEU », 2010, 301 p. Format pdf. Disponible sur : [http://www.pactes-locaux.org/bdf/docs/fl2010_r sum de gouvernance des biens communs .pdf](http://www.pactes-locaux.org/bdf/docs/fl2010_r_sum_de_gouvernance_des_biens_communs_.pdf) (Consulté le 17/06/2015)

- BAP. Les espaces de coworking en pleine croissance. **In** : BAP. [en ligne]. (mis en ligne le 17/10/2016). Disponible sur : <https://www.bureauxapartager.com/blog/infographie-les-espaces-coworking-business-en-pleine-croissance/> (Consulté le 15/03/2017)

- BAP. L'indice du coworking by BAP. **In** : BAP. [en ligne]. (mis en ligne le 03/10/2017). Disponible sur : <https://www.bureauxapartager.com/blog/lindice-du-coworking-by-bap/> (Consulté le 02/12/2017)

- BAREGHEH, Anahita ; ROWLEY, Jennifer ; SAMBROOK, Sally. Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*. [en ligne]. 2009, vol. 47, n° 8, p. 1323 - 1339. Disponible sur : <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/00251740910984578> (Consulté le 09/09/2015)

- BARONDEAU, Régis. LES FONDEMENTS SOCIO - ÉCONOMIQUES DE LA COLLABORATION. In : *regisbarondeau.com* [en ligne]. (mis à jour le 14/02/2013) Disponible sur : <https://regisbarondeau.com/Chap.+2+Les+fondements+socio-economiques+de+la+collaboration+PT> (Consulté le 23/06/2015)

- BAUDRY, Bernard ; CHASSAGNON, Virgile^v. V. Les théories de l'entreprise alternatives. In : *Les théories économiques de l'entreprise*. [en ligne]. Paris : La Découverte, « Repères », 2014, p. 69 - 80. Format pdf. Disponible sur : <https://www.cairn.info/les-theories-economiques-de-l-entreprise--9782707176790-page-69.htm> (Consulté le 03/05/2016)

- BAUDRY, Bernard ; CHASSAGNON, Virgile^{vi}. VI. Bilan et perspectives théoriques : l'apport des approches pluridisciplinaires. In : *Les théories économiques de l'entreprise*. [en ligne]. Paris : La Découverte, « Repères », 2014, p. 81 - 96. Format pdf. Disponible sur : <https://www.cairn.info/les-theories-economiques-de-l-entreprise--9782707176790-page-81.htm> (Consulté le 03/05/2016)

- BENKLER, Yochai. The Political Economy of Commons. *UPGRADE*. [en ligne]. 2003, vol. IV, n° 3, p. 6 - 9. Disponible sur : <http://www.cepis.org/upgrade/files/full-2003-III.pdf> (Consulté le 29/06/2016)

- BENKLER, Yochai ; NISSENBAUM, Helen. Commons-based Peer Production and Virtue. *The Journal of Political Philosophy*. [en ligne]. 2006, vol. 14, n° 4, p. 394 - 419. Disponible sur : https://www.nyu.edu/projects/nissenbaum/papers/jopp_235.pdf (Consulté le 12/08/2016)

- BENKO, Georges ; PECQUEUR, Bernard. Les ressources de territoires et les territoires de ressources. *Finisterra*. [en ligne]. 2001, vol. 36, n° 71, p. 7 - 19. Disponible sur : <http://revistas.rcaap.pt/finisterra/article/viewFile/1644/1338> (Consulté le 12/03/2016)

- BOSCHMA, Ron A. Proximity and innovation : A Critical Assessment. *Regional Studies*. [en ligne]. 2005, vol. 39, n° 1, p. 61 - 74. Disponible sur : https://www.researchgate.net/profile/Ron_Boschma/publication/24087849_Proximity_and_Innovation_A_Critical_Assessment/links/00b7d522efd62b15ba000000/Proximity-and-Innovation-A-Critical-Assessment.pdf (Consulté le 12/01/2015)

- BOLDRINI, Jean-Claude ; SCHIEB-BIENFAIT, Nathalie. Comment initier une exploration collective ? Proposition d'un dispositif organisationnel, prélude aux partenariats d'exploration. *Innovations*, 2016, vol. 1, n° 49, p. 15 - 38.

- BOLLIER, David. Les communs, ADN d'un renouveau de la culture politique. *In : VECAM*. [en ligne]. (mis en ligne le 03/04/2011). Disponible sur : <https://vecam.org/archives/article1324.html> (Consulté le 17/09/2015)

- BOUDREAU, Kevin ; LAKHANI, Karim. How to Manage Outside Innovation. *MIT Sloan Management Review*. [en ligne]. 2009, vol. 50, n° 4, p. 69 - 76. Disponible sur : https://www.researchgate.net/publication/265281057_How_to_Manage_Outside_Innovation (Consulté le 15/12/2014)

- BOUTELLIER, Roman ; ULLMAN, Fredrik ; SCHREIBER, Jürg *et al.* Impact of Office Layout on Communication in a Science - Driven Business. *R&D Management*. [en ligne]. 2008, vol. 38, n° 4, p. 372 - 391. Disponible sur : <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9310.2008.00524.x/pdf> (Consulté le 15/03/2015)

- BOUTILLIER, Sophie ; FOURNIER, Claude. Travail collaboratif, réseau et communautés. Essai d'analyse à partir d'expériences singulières. *Marché et organisations*. [en ligne]. 2009, vol. 3, n° 10, p. 29 - 57. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2009-3-page-29.htm> (Consulté le 15/03/2015)

- BOYER, Pierre - Yves. *Quand les résistants deviennent des parties prenantes : une approche des réactions de défense de l'identité comme processus d'apprentissage*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Saint - Denis : Université de La Réunion, 2018, 580 p.

- BRUGIERE, Amandine ; JUBLIN, Aurialie ; MARCHANDISE, Jacques-François. Attention, une entreprise virtuelle peut en cacher une autre... **In : Veille et Articles - Digiwork_2013** [en ligne]. (mis en ligne le 07/02/2014) Disponible sur : <http://fing.org/?Resultats-de-l-expedition-Digiwork&lang=fr> (Consulté le 15/11/2015)

- CAMACHO, Julien. Les outils numériques vecteurs d'innovations sociales ?. **In : Veille et Articles - Digiwork_2013** [en ligne]. (mis en ligne le 07/02/2014) Disponible sur : <http://fing.org/?Resultats-de-l-expedition-Digiwork&lang=fr> (Consulté le 15/11/2015)

- CAPDEVILA¹, Ignasi. How can Living Labs enhance the participants' motivation in different types of innovation activities ? **In : SSRN Electronic Journal**. [en ligne]. (mis en ligne le 30/09/2014). Disponible sur : https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2502795 (Consulté le 16/02/2015)

- CAPDEVILA, Ignasi. Coworking Spaces and the Localized Dynamics of Innovation. The Case of Barcelona. *International Journal of Innovation Management*. [en ligne]. 2015, vol. 19, n° 3, p. 1 - 25. Disponible sur :

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2502813 (Consulté le 16/09/2015)

- CAPDEVILA, Ignasi. *Coworkers, Makers, and Fabbers. Global, Local and Internal Dynamics of Innovation in Localized Communities in Barcelona*. [en ligne]. Thèse en Sciences de Gestion. Montréal : HEC Montréal, 2014, 207 p. Format pdf. Disponible sur : <http://ignasi.cat/wp-content/uploads/2014/12/v7-D%C3%A9p%C3%B4t-final-th%C3%A8se-Ignasi-Capdevila.pdf> (Consulté le 15/05/2015)
- CCIR. Atrium léger. 2012. (Consulté le 12/04/2015)
- CCIR. Cahier des Charges. Réalisation d'une étude de faisabilité de la plateforme d'excellence dédiée à l'économie numérique et à l'open innovation « ATRIUM ». 2014, 8p. (Consulté le 11/09/2015)
- CCIR. Fréquentation coworker 2013_2016. 2016. (Consulté le 19/03/2017)
- CAVALCANTI, Gui. Is it a Hackerspace, Makerspace, TechShop, or FabLab ? *In : Make : [en ligne]*. (mis en ligne le 22/05/2013). Disponible sur : <https://makezine.com/2013/05/22/the-difference-between-hackerspaces-makerspaces-techshops-and-fablabs/> (Consulté le 06/04/2016)
- CHÊNEVERT, Denis ; DUBÉ, Mireille. Les nouvelles formes d'organisation du travail. Le rôle des perspectives contingente et institutionnelle. *Relations industrielles / Industrial Relations*. [en ligne]. 2008, vol. 63, n° 1, p. 134 - 159. Disponible sur : https://www.riir.ulaval.ca/sites/riir.ulaval.ca/files/2008_63-1_7.pdf (Consulté le 22/02/2015)
- CHESBROUGH, Henry. Open Innovation : A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation. *A paraître dans Open Innovation : Researching a New Paradigm*. [en ligne]. 2005, 27 p. Disponible sur :

<http://www.emotools.com/media/upload/files/Openinnovationparadigm.pdf>

(Consulté le 12/06/2015)

- CHOUTEAU, Marianne ; VIEVARD, Ludovic. L'innovation, un processus à décrypter. **In** : *Millénaire 3*. [en ligne]. (mis en ligne le 20/01/2007) Disponible sur : <https://www.millenaire3.com/ressources/l-innovation-un-processus-a-decrypter> (Consulté le 12/02/2015)
- CLUSTER GREEN AND CONNECTED CITIES. Télécentres, écocentres. **In** : SlideShare. Technologie. [en ligne]. (mis en ligne le 03/05/2012) Disponible sur : <https://fr.slideshare.net/jeanpouly/etude-tiers-lieux> (Consulté le 14/12/2015)
- COLLECTIF LIEUX COMMUNS. La crise de la société moderne. *Crises économique, politique, sociale, anthropologique* [en ligne]. 2009, n° 9, p. 1 - 48. Disponible sur : https://collectiflieuxcommuns.fr/IMG/pdf_CriseEconomiqueSocialePolitique_Castoriadis_.pdf (Consulté le 21/07/2016)
- CONATY, PAT ; BOLLIER, DAVID. *TOWARD AN OPEN CO-OPERATIVISM. A New Social Economy Based on Open Platforms, Co-operative Models and the Commons. A Report on a Commons Strategies Group Workshop Berlin, Germany August 27 - 28, 2014*. [en ligne]. Berlin : Commons Strategies Group, 2014, 30 p. Disponible sur : http://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-3857_en.html (Consulté le 21/01/2016)
- COOKE, Philip ; URANGA, Mikel Gómez ; ETXEBARRIA, Goio. Regional systems of innovation : an evolutionary perspective. *Environment and Planning A*. [en ligne]. 1998, vol. 30, p. 1563 - 1584. Disponible sur : https://www.researchgate.net/profile/Philip_Cooke/publication/23538728_Regional_systems_of_innovation_an_evolutionary_perspective/links/00b495288d972281e7000000.pdf (Consulté le 22/02/2016)

- DEGEORGE, Jean – Michel. *LE DECLENCHEMENT DU PROCESSUS DE CREATION OU DE REPRISE D'ENTREPRISE : LE CAS DES INGENIEURS FRANÇAIS*. [en ligne]. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Lyon : Université Jean Moulin Lyon 3, 2007, 432 p. Format pdf. Disponible sur : http://archives.entrepreneuriat.com/fileadmin/theses/these_finale.pdf (Consulté le 15/03/2015)

- DEGUZMAN, Genevieve V. ; TANG, Andrew I. *Working in the UnOffice. A Guide to Coworking for Indie Workers, Small Businesses, and Nonprofits*. San Francisco : Night Owls Press LLC, 2011, 378 p.

- DE LA BRUSLERIE, Hubert. Perspectives nouvelles en Théorie des organisations : Jacques Rojot vs. Hayek ? **In** : *Archive ouverte HAL*. [en ligne]. Mis en ligne le 17 novembre 2010. Disponible sur : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00536895/document> (Consulté le 23/09/2015)

- DENERVAUD, Isabelle ; GERARDIN, Olivier ; NOÉ, Mathilde *et al.* L'innovation collaborative dans tous ses états. *L'Expansion Management Review*. [en ligne]. 2010, vol. 3, n° 138, p. 110 - 119. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2010-3-page-110.htm> (Consulté le 18/12/2014)

- DESKMAG. 1800 Coworking Spaces worldwide. **In** : *DESKMAG*. [en ligne]. (mis en ligne le 09/08/2012). Disponible sur : <http://www.deskmag.com/en/1800-coworking-spaces-worldwide-700-in-the-us-survey> (Consulté le 12/09/2015)

- DESKMAG. First Results of the 2017 Global Coworking Survey. **In** : *DESKMAG*. [en ligne]. (mis en ligne le 19/04/2017). Disponible sur : <http://www.deskmag.com/en/background-of-the-2017-global-coworking-survey> (Consulté le 21/05/2017)

- DESKMAGⁱ. Asian v Global Results of the 2017 Global Coworking Survey. **In** : *DESKMAG*. [en ligne]. (mis en ligne le 10/02/2017). Disponible sur :

<http://www.deskmag.com/en/coworking-statistics-all-results-of-the-global-coworking-survey-research-studies-948> (Consulté le 21/06/2017)

- DESKMAGⁱⁱ. Asian v Global Results of the 2015 - 2016 Global Coworking Survey. **In : DESKMAG. [en ligne].** (mis en ligne le 29/02/2016). Disponible sur : <http://www.deskmag.com/en/coworking-statistics-all-results-of-the-global-coworking-survey-research-studies-948> (Consulté le 21/06/2017)

- DESREUMAUX, Alain. *PRESENTATION GENERALE DES THEORIES DES ORGANISATIONS. [en ligne].* Lille : Université Lille 1 - École Universitaire de Management, Cours M1 - M2, 2014. Disponible sur : http://bricks.univ-lille1.fr/M29/cours/co/002_module_29_IAE_web.html (Consulté le 15/11/2015)

- DIAZ DE CHUMACEIRO, Cora L. Serendipity Citations in the Biomedical Sciences. *Creativity Research Journal. [en ligne].* 1997, vol. 10, n° 1, p. 91 - 93. https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1207/s15326934crj1001_10?needAccess=true (Consulté le 12/02/2015)

- DONOFRIO, Nicholas ; SANCHEZ, Calline ; SPOHRER, Jim. Collaborative Innovation and Service Systems : Implications for Institutions and Disciplines. *Pré – publication pour Holistic Engineering Education - Beyond Technology. [en ligne].* 2008, 28 p. Disponible sur : <http://www.ceri.msu.edu/wp-content/uploads/2010/07/Holistic-Engineering-Book-Chapter-20081015.pdf> (Consulté le 12/04/2015)

- DORTIER, Jean – François. L'entreprise libérée, réalité ou imposture ? *SCIENCES HUMAINES. [en ligne].* 2016, n° 279. Disponible sur : https://www.scienceshumaines.com/l-entreprise-liberee-realite-ou-imposture_fr_35813.html (Consulté le 12/02/2017)

- DRAPERI, Jean-François. L'ESS au regard des communs. *RECMA*. [en ligne]. 2016, vol. 4, n° 342, p. 4 - 5. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-recma-2016-4-page-4.htm> (Consulté le 13/01/2017)

- DUPERRIN, Bertrand. L'entreprise collaborative : un état instable des rapports humains. In : *Le bloc - notes de Bertrand Duperrin*. [en ligne]. (mis en ligne le 06/05/2014). Disponible sur : http://www.duperrin.com/2014/05/06/lentreprise-collaborative-etat-instable-des-rapports-humains/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+bertrandduperrin+%28Bloc+Note+de+Bertrand+DUPERRIN%29 (Consulté le 09/07/2015)

- DURAND, Jean – Pierre. Le travail collaboratif : des illusions à d'éventuels possibles. *Marché et organisations*. [en ligne]. 2009, vol. 3, n° 10, p. 15 - 28. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2009-3-page-15.htm> (Consulté le 01/04/2015)

- ELLSTRÖM, Per-Erik. Practice-based innovation: a learning perspective. *Journal of Workplace Learning*. [en ligne]. 2010, vol. 22, n° 1/2, p. 27 - 40. <https://pdfs.semanticscholar.org/bf2d/788204cf1221ac3063260c18dbc845c77e37.pdf> (Consulté le 21/03/2015)

- FAVEREAU, Olivier. Introduction : Les trois dimensions du travail salarié. In : FAVEREAU, Olivier ; BIDET, Alexandra ; LE GALL, Jean - Marc *et al. Penser le travail pour penser l'entreprise*. [en ligne]. Paris : Presses des Mines, 2016, p. 15 - 37. Format pdf. Disponible sur : https://www.researchgate.net/publication/307856693_Introduction_Les_trois_dimensions_du_travail_salarie (Consulté le 25/09/2016)

- FERRERAS, Isabelle. Grand résumé de l'ouvrage *Gouverner le capitalisme ? Pour le bicamérisme économique*, Paris, Presses universitaires de France, 2012. **In :** *SociologieS. Grands résumés, Gouverner le capitalisme ? Pour le bicamérisme économique* **[en ligne]**. (mis en ligne le 07/03/2016). Disponible sur : <http://journals.openedition.org/sociologies/5296> (Consulté le 12/11/2016)

- GANGLOFF - ZIEGLER, Christine. Les freins au travail collaboratif. *Marché et organisations*. **[en ligne]**. 2009, vol. 3, n° 10, p. 95 - 112. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2009-3-page-95.htm> (Consulté le 03/04/2016)

- GCUC. Number of U.S. and Global Coworking Spaces and Members. **In :** *GCUC*. **[en ligne]**. (mise à jour le 15/12/2017). Disponible sur : <https://gcuc.co/wp-content/uploads/2017/12/GCUC-Global-Coworking-Stats-2017-2022.pdf> (Consulté le 11/01/2018)

- GENSLER. 2013 U.S. WORKPLACE SURVEY. **In :** *Gensler. Research & Insight*. **[en ligne]**. (mis en ligne le 15/07/2013). Disponible sur : <https://www.gensler.com/research-insight/gensler-research-institute/the-2013-us-workplace-survey-1> (Consulté le 10/03/2015)

- GETZ, Isaac. L'ENTREPRISE LIBÉRÉE : PASSÉ, PRÉSENT ET AVENIR. A paraître dans J-M. SAUSSOIS (DIR.), *LES ORGANISATIONS. ÉTAT DES SAVOIRS, ÉDITION REVUE ET AUGMENTÉE*, Ed. SCIENCES HUMAINES, 2016. **[en ligne]**. 2016, 8 p. Disponible sur : https://www.groupeentreprisesensante.com/wp-content/uploads/2016/04/entreprise_liberee_passe_present_futur_isaacgetz-Mars-2016.pdf (Consulté le 10/10/2016)

- GEUZE, François. L'entreprise libérée, entre communication et imposture. **In :** *Contributions*. **[en ligne]**. (mise à jour le 20/05/2015). Disponible sur :

<https://www.parlonsrh.com/entreprise-liberee-entre-communication-et-imposture/>

(Consulté le 23/04/2016)

- GERSHENFELD, Neil. Digital Reality. **In** : *Edge.org*. [en ligne]. (mis en ligne le 23/01/2015). Disponible sur : https://www.edge.org/conversation/neil_gershenfeld-digital-reality (Consulté le 12/04/2016)
- GIRARDOT, Jean - Jacques. Intelligence territoriale et participation. 3^e Rencontre, 'TIC & Territoire: quels développements ?' de Lille. *ISDM*. [en ligne]. 2004, n° 16, p. 1 - 13. Disponible sur : http://isdmln.fr/PDF/isdml6/isdml6a161_girardot.pdf (Consulté le 20/03/2016)
- GODINOT, Étienne. « Les nouveaux collectifs citoyens. Pratiques et perspectives. Yves Michel, 2011, 172 p., 11 € ». *Revue Projet*. [en ligne]. 2012, vol. 1, n° 326, p. 108. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-projet-2012-1-page-108.htm> (Consulté le 17/08/2016)
- GUITON, Amaelle. Bernard Stiegler: « L'accélération de l'innovation court-circuite tout ce qui contribue à l'élaboration de la civilisation » **In** : *Libération* [en ligne]. (mis en ligne le 01/07/2016). Disponible sur : http://www.liberation.fr/debats/2016/07/01/bernard-stiegler-l-acceleration-de-l-innovation-court-circuite-tout-ce-qui-contribue-a-l-elaboration_1463430 (Consulté le 22/11/2016)
- HANNEY, Megan. Corporate Coworking: Drivers, Benefits & Challenges. **In** : *DESKMAG*. [en ligne]. (mis en ligne le 05/12/2017). Disponible sur : <http://www.deskmag.com/en/corporate-company-coworking-spaces-drivers-benefits-challenges-983> (Consulté le 09/01/2018)
- HARRIBEY, Jean – Marie. De la fin du travail à l'économie plurielle : quelques fausses pistes. **In** : Appel des économistes contre la pensée unique, *Le bel avenir du contrat de travail, Alternatives au social - libéralisme*. [en ligne]. Paris : Syros,

2000, p.19-40. Format pdf. Disponible sur : <http://harribey.u-bordeaux4.fr/travaux/travail/eco-plurielle.pdf> (Consulté le 13/05/2015)

- HATCHUEL, Armand. Le chaînon manquant du débat sur le travail. *Le Monde*. [en ligne]. 8 février 2017, p. 29 Disponible sur : http://www.financespubliques.cgt.fr/sites/default/files/panorama_de_presse_cgt_du_08_02_2017.pdf (Consulté le 25/04/2017)
- HIRTZ, Juliette. Tiers lieux de l'innovation : explication, enjeux et acteurs !. **In :** <https://paris-old.numa.co/blog>. [en ligne]. (mis en ligne le 14/06/2017). Disponible sur : <https://paris-old.numa.co/blog/tiers-lieux-innovation/> (Consulté le 15/07/2017)
- HODGSON, Geoffrey. Comprendre le capitalisme Comment le mauvais usage de concepts clés nous empêche de comprendre les économies modernes. **In :** [laviedesidees.fr](http://www.laviedesidees.fr). [en ligne]. (mis en ligne le 16/02/2016). Disponible sur : <http://www.laviedesidees.fr/Comprendre-le-capitalisme.html> (Consulté le 25/09/2016)
- HYMAN, Richard. La démocratie économique: une notion redevenue d'actualité?. *Global Labour Column*. [en ligne]. 2014, n° 56, p. 105 - 109. Disponible sur : http://www.global-labour-university.org/fileadmin/GLU_Column/FR_papers/no_56_Hyman_FR.pdf (Consulté le 12/05/2016)
- IBM. The new collaboration: enabling innovation, changing the workplace. **In :** *IBM Corporation* [en ligne]. (mis à jour le 01/01/2008). Disponible sur : <https://www-935.ibm.com/services/us/cio/pdf/new-collaboration-white-paper.pdf> (Consulté le 05/11/2015)
- IMPACT HUB AUSTIN. (14/05/2015). [Photo] **In :** *IMPACT HUB AUSTIN: Austin Coworking At Its Best*. Disponible sur :

<https://www.impacthubaustin.com/coworking/#coworking-2> (Consulté le 05/05/2017)

- JANIN, Claude ; LAPOSTOLLE, Dany ; GRASSET, Éric. INGENIERIE TERRITORIALE ET APPRENTISSAGE COLLECTIF : DE L'INTELLIGENCE A LA COMPETENCE TERRITORIALE ; LE CAS DE DEUX DEMARCHES DE SPECIFICATION DE PRODUITS AOC. **In :** *1ère Conférence Intercontinentale d'Intelligence Territoriale "Interdisciplinarité dans l'aménagement et développement des territoires"*, 12 octobre 2011, Gatineau, Canada. **[en ligne]**. Gatineau : INTI-International Network of Territorial Intelligence, 2011, p. 1 - 13. Disponible sur : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00965141> (Consulté le 16/05/2016)
- JONES, Andrew M. *The Fifth Age of Work. How Companies Can Redesign Work to Become More Innovative in a Cloud Economy*. San Francisco : Night Owls Press LLC, 2013, 194 p.
- KAMINSKIY, Konstantin. *Internationalisation of E-commerce: Peculiarities of the Russian market. Comparative study of online shopping preferences among Russian, Turkish and Korean populations* **[en ligne]**. Management International. Bath: University of Bath, School of Management, 2014, 65 p. Disponible sur : [https://www.researchgate.net/publication/269167275_Internationalisation_of_E-commerce Peculiarities of the Russian market Comparative study of online shopping preferences among Russian Turkish and Korean populations](https://www.researchgate.net/publication/269167275_Internationalisation_of_E-commerce_Peculiarities_of_the_Russian_market_Comparative_study_of_online_shopping_preferences_among_Russian_Turkish_and_Korean_populations) (Consulté le 19/01/2015)
- KOCOLOWSKI, Michael D. Shared Leadership: Is it Time for a Change? *Emerging Leadership Journeys*. **[en ligne]**. 2010, vol. 3, n° 1, p. 22 - 32. Disponible sur : https://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol3iss1/Kocolowski_ELJV3I1_pp22-32.pdf (Consulté le 12/06/2016)
- KOLB, David A. *The Process of Experiential Learning*. **In :** *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. **[en ligne]**. New Jersey :

Prentice - Hall, Inc., 1984, p. 20 - 38. Format pdf. Disponible sur : https://www.researchgate.net/publication/235701029_Experiential_Learning_Experience_As_The_Source_Of_Learning_And_Development (Consulté le 12/02/2015)

- KOZANITIS, Anastassis. Les principaux courants théoriques de l'enseignement et de l'apprentissage : un point de vue historique. **In** : *BUREAU D'APPUI PÉDAGOGIQUE (BAP) de l'Ecole Polytechnique de Montréal*. [en ligne]. (mis en ligne le 01/09/2005). Disponible sur : <http://www.polymtl.ca/appui-pedagogique/ressources-pedagogiques/documents-consulter> (Consulté le 29/04/2015)
- KRÄTKE, Michael R. A propos de la démocratie économique. *Transform !*. [en ligne]. 2009, n° 2, p. 83 - 92. Disponible sur : http://www.espaces-marx.net/IMG/pdf/T_2_KRATKE_pdf.pdf (Consulté le 20/06/2015)
- KWIATKOWSKI, Angel ; BUCZYNSKI, Beth. *Coworking : Building Community as a Space Catalyst*. Fort Collins : Cohere LLC, 2011, 40 p.
- LA FING. Synthèse bibliographique de la littérature scientifique 'Travail/ Entreprises/ Numérique'. **In** : *fing.org*. [en ligne]. (mis en ligne le 20/02/2014). Disponible sur : <http://fing.org/?Resultats-de-l-expedition-Digiwork&lang=fr> (Consulté le 25/03/2015)
- LA FING. Repenser la place des individus au travail dans une société numérique. Les pistes d'action. **In** : *fing.org*. [en ligne]. (mis en ligne le 27/01/2015). Disponible sur : <https://fr.slideshare.net/slidesharefing/digiwork-les-pistes-daction> (Consulté le 05/10/2015)
- LAGRÈVE, Christian. Gouverner le capitalisme ?. *L'autogestion à contre-courant ? - Petit cadavre exquis sur des pratiques plurielles*. [en ligne]. 2013, n° 63, p. 59 - 62. Disponible sur : <http://www.maisonmedicale.org/Gouverner-le-capitalisme.html> (Consulté le 12/06/2016)

- LAPOINTE, Alain. *Croissance des villes et économie du savoir. Une perspective nord-américaine*. Québec : Presses de l'Université Laval (PUL), 2003, 204 p.

- LAZAREV, Grigori. *LA GOUVERNANCE TERRITORIALE ET SES ENJEUX POUR LA GESTION DES RESSOURCES NATURELLES. Des approches novatrices pour lutter contre la désertification et la dégradation des terres et des eaux. DÉSSERTIFICATION, DÉGRADATION DES TERRES ET SÉCHERESSE DOCUMENT THÉMATIQUE No. 3. [en ligne]*. Bonn : Secrétariat de la Convention des Nations Unies sur la Lutte contre la Désertification, 2009, 64 p. Format pdf. Disponible sur : http://www.ungana.org/IMG/pdf/ungana_1148_veille_dtdc_af_la_gouvernance_terri_toriale_et_ses_enjeux_pour_la_gestion_des_ressoruces_naturelles.pdf (Consulté le 16/04/2016)

- LBMG WORKLABS ; NEO – NOMADE ; OPENSOP *et al.* TOUR DE FRANCE DU TELETRAVAIL 2012. **In** : *Zevillage.net*. [en ligne]. (mis en ligne le 21/03/2013). Disponible sur : <https://zevillage.net/management-rh/livre-blanc-du-tour-de-france-du-teletravail-et-des-tiers-lieux/> (Consulté le 22/09/2015)

- LE CROSNIER, Hervé. Une bonne nouvelle pour la théorie des Biens Communs. **In** : *VECAM*. [en ligne]. (mis en ligne le 12/10/2009). Disponible sur : <https://vecam.org/archives/article1122.html> (Consulté le 17/07/2015)

- LE JALLE, Eléonore. Hayek lecteur des philosophes de l'ordre spontané : Mandeville, Hume, Ferguson. *Astérior* [en ligne]. 2003, n° 1. Disponible sur : <http://journals.openedition.org/asterion/17> (Consulté le 13/12/2016)

- LELA LUZOLO, David ; RAVENEL, Maxime. FICHE DE LECTURE. [en ligne]. 2008, p. 1 - 16. Disponible sur : http://davidlela.free.fr/IMG/pdf/L-Intelligence-collective_cle0854d4.pdf (Consulté le 03/10/2015)

- LE MOIGNE, Jean-Louis. *La théorie du système général. Théorie de la modélisation* [en ligne]. Paris : Presses Universitaires de France, 1994, 352 p. Format pdf.

Disponible sur : <http://www.mcxapc.org/inserts/ouvrages/0609tsgtm.pdf> (Consulté le 12/12/2014)

- LE ROUX, Serge. Le travail collaboratif, un avenir du travail dans le développement durable. *Marché et organisations*. [en ligne]. 2009, vol. 3, n° 10, p. 171 - 199. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2009-3-page-171.htm> (Consulté le 15/02/2015)
- L'ÉTABLE COWORK. (01/01/2018). [Photo] In : *L'Étable Cowork à Sorgues - Retail*. Disponible sur : <http://etable-cowork.fr/sorgues> (Consulté le 06/02/2018)
- LE TRANSFO. (14/06/2013). [Photo] In : *Facebook : Le Transfo - Coworking Saint Pierre*. Disponible sur : <https://www.facebook.com/LeTransfoCoworking/photos/a.144620525730987.1073741828.141847579341615/146068025586237/?type=3&theater> (Consulté le 13/02/2015)
- LEVET, Anne ; STERN, Véronique. Innovation "péi" : des handicaps partiellement surmontés. In : *Institut National de la statistique et des études économiques*. [en ligne]. (mis en ligne le 24/10/2012). Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1292738> (Consulté le 29/11/2014)
- LEWI, Georges ; PERRI, Pascal. *Les défis du capitalisme coopératif. Ce que les paysans nous apprennent de l'économie*. Paris : Pearson, 2009, 224 p.
- LUNDVALL, Bengt - Åke. National Innovation Systems - Analytical Concept and Development Tool. *Industry and Innovation*. [en ligne]. 2007, vol. 14, n° 1, p. 95 - 119. Disponible sur : <https://myweb.rollins.edu/tlairson/pek/nis.pdf> (Consulté le 01/02/2016)
- MANPOWER. Le futur du travail dans l'entreprise (1/2) : l'agilité...ou le néant ?. In : *Veille et Articles - Digiwork_2013* [en ligne]. (mis en ligne le 07/02/2014)

Disponible sur : <http://fing.org/?Resultats-de-l-expedition-Digiwork&lang=fr>
(Consulté le 15/11/2015)

- MAOⁱ, Blaise. Démocratie : changer les règles du jeu. *Usbek & Rica*. [en ligne]. 2016, n° 20. Disponible sur : <https://usbeketrica.com/article/democratie-changer-les-regles-du-jeu> (Consulté le 21/02/2017)
- MAO, Blaise. Le siècle des communs. *Usbek & Rica*. [en ligne]. 2016, n° 16. Disponible sur : <https://usbeketrica.com/article/le-siecle-des-communs> (Consulté le 21/03/2017)
- MARCHAND, Olivier. Salariat et non - salariat dans une perspective historique. *Economie ET Statistique*. [en ligne]. 1998, n° 319 - 320, p. 3 - 11. Disponible sur : http://www.persee.fr/doc/estat_0336-1454_1998_num_319_1_2666 (Consulté le 12/02/2015)
- MAURY, Yann. Coopératisme et théorie des Biens Communs. **In** : *Chaire Internationale Habitat Coopératif & Coopération Sociale*. [en ligne]. (mis en ligne le 20/07/2013). Disponible sur : https://chairecoop.hypotheses.org/2867#_ftn1 (Consulté le 22/09/2016)
- MÉNARD, Claude. I. Un paysage complexe et varié. **In** : *L'économie des organisations*. [en ligne]. Paris : La Découverte, « Repères », 2012, p. 9 - 31. Format pdf. Disponible sur : <https://www.cairn.info/l-economie-des-organisations--9782707174765-page-9.htm> (Consulté le 12/10/2015)
- MEYER, Dominique ; ZARADER, Robert. La dynamique de l'organisation du travail. *REVUE D'ECONOMIE INDUSTRIELLE*. [en ligne]. 1980, vol. 13, p. 103 - 112. Disponible sur : http://www.persee.fr/doc/rei_0154-3229_1980_num_13_1_1990 (Consulté le 09/09/2015)

- MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE DU QUÉBEC. Caractéristiques et avantages des équipes de travail semi - autonomes. **In :** *Archives [en ligne]*. (mis à jour le 19/08/2014). Disponible sur : https://www.travail.gouv.qc.ca/publications/archives/organisation_du_travail/organisation_du_travail/equipes_semi_autonomes/caracteristiques_et_avantages_des_equipes_de_travail_semi_autonomes.html (Consulté le 23/06/2016)

- MOULIN, Françoise. *Innovation et invention comparaison du point de vue juridique*. **[en ligne]**. Rapport de recherche série RMT (WPS 03 - 13). Grenoble : Ecole de Management, 2010, 20 p. Disponible sur : <http://hal.grenoble-em.com/hal-00451615/document> (Consulté le 21/10/2015)

- INNOVONS LA REUNION. Stratégie de Spécialisation Intelligente de La Réunion. **In :** *Innovons La Réunion*. **[en ligne]**. (mis à jour le 21/12/2016). Disponible sur : http://www.innovonslareunion.com/fileadmin/user_upload/innovons/S3/2016-07_Nexa-Innovons-Brochure_190x265_FR_04.pdf (Consulté le 12/01/2017)

- INNOVONS LA REUNION¹. Stratégie de Spécialisation Intelligente de La Réunion. **In :** *Innovons La Réunion*. **[en ligne]**. (mis à jour le 13/06/2017). Disponible sur : http://www.innovonslareunion.com/fileadmin/user_upload/innovons/S3/201607_NEXA_Depliant_4volets_Innovons_S3_FR_HD.pdf (Consulté le 11/07/2017)

- NOUBEL, Jean - François. *Intelligence Collective, la revolution invisible*. **[en ligne]**. (modifié le 24/08/2007). 2004, p. 1 - 44. Disponible sur : http://testconso.typepad.com/Intelligence_Collective_Revolution_Invisible_JFNoube1.pdf (Consulté le 15/12/2014)

- OLMA, Sebastian. *The Serendipity Machine. A Disruptive Business Model for Society 3.0*. **[en ligne]**. Utrecht : Society 3.0 Foundation, www.society30.com, 2012, 74 p. Format pdf. Disponible sur :

https://www.seats2meet.com/downloads/The_Serendipity_Machine.pdf (Consulté le 25/04/2015)

- ORTT, J. Roland ; VAN DER DUIN, A. Patrick. The evolution of innovation management towards contextual innovation. *European Journal of Innovation Management*. [en ligne]. 2008, vol. 11, n° 4, p. 522 - 538. Disponible sur : http://tbm.home.tudelft.nl/fileadmin/Faculteit/TBM/Over_de_Faculteit/Afdelingen/Afdeling_Innovation_Systems/Sectie_Technologie,_Strategie_en_Ondernemerschap/Faculty/van_der_Duin/doc/The_evolution_of_innovation_management.pdf (Consulté le 16/03/2015)
- OSTROM, Elinor. REFORMULATING THE COMMONS. *Ambiente & Sociedade*. [en ligne]. 2002, n° 10, p. 5 - 25. Disponible sur : <http://www.scielo.br/pdf/asoc/n10/16883.pdf> (Consulté le 23/02/2016)
- PARMENTIER, Guy ; SZOSTAK, Bérandère. La créativité organisationnelle vue comme sous l'angle du management stratégique : proposition du concept de capacité créative d'une organisation. In : *XXIVème Conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique, 3 - 5 juin 2015, Paris*. [en ligne]. Disponible sur : <http://www.beta-umr7522.fr/IMG/UserFiles/Webmasters/Colloques/AIMS%202015/Parmentier-Szostak.docx> (Consulté le 15/06/2016)
- PEARCE, Craig L. The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*. [en ligne]. 2004, vol. 18, n° 1, p. 47 - 57. Disponible sur : https://www.researchgate.net/profile/Craig_Pearce2/publication/279401039_The_Future_of_Leadership_Combining_Vertical_and_Shared_Leadership_to_Transform_Knowledge_Work/links/55ef01f908aedecb68fd8ef2.pdf (Consulté le 12/11/2016)
- PECQUEUR, Bernard. Le tournant territorial de l'économie globale. *Espaces et sociétés*. [en ligne]. 2006, vol. 1, n° 124 - 125, p. 17 - 32. Disponible sur :

<https://www.cairn.info/revue-espaces-et-societes-2006-1-page-17.htm> (Consulté le 12/04/2016)

- PELISSIER, Maud. Étude sur l'origine et les fondements de l'intelligence territoriale: l'intelligence territoriale comme une simple déclinaison de l'intelligence économique à l'échelle du territoire ?. *Revue internationale d'intelligence économique*. [en ligne]. 2009, vol. 1, n° 2, p. 291 - 303. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-internationale-d-intelligence-economique-2009-2-page-291.htm> (Consulté le 22/07/2016)
- PÉNIN, Julien. L'innovation ouverte est-elle vraiment ouverte ? In : *LesEchos.fr* [en ligne]. (mis en ligne le 30/05/2013). Disponible sur : http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2013/05/30/cercle_73431.htm (Consulté le 07/05/2016)
- PIGÉ, Benoît. *Gouvernance, Contrôle et Audit des Organisations*. Paris : Economica, 2008, 255 p.
- PORTER, Michael E. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*. [en ligne]. 1998, novembre - décembre 1998, p. 77 - 90. Disponible sur : http://clustermapping.us/sites/default/files/files/resource/Clusters_and_the_New_Economics_of_Competition.pdf (Consulté le 19/07/2015)
- POTTIEZ, Jonathan. *Evaluation de la performance de la formation en entreprise par une approche systémique*. [en ligne]. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Lille : Université des Sciences et Technologies de Lille, 2011, 558 p. Format pdf. Disponible sur : <https://ori-nuxeo.univ-lille1.fr/nuxeo/site/esupversions/12fc4607-2348-405d-a57e-acad6957e277> (Consulté le 13/04/2015)
- PRIMA TERRA. *Espaces hybrides : ces lieux propices à la créativité et aux synergies*. [en ligne]. (2016). Disponible sur :

<http://www.espaceshybrides.fr/post/140524402136/cartographie> (Consulté le 21/01/2017)

- RANGASWAMI, J.P. My take. **In** : *Innovation from everywhere. Business Trends 2014*. [en ligne]. (mis en ligne le 31/03/2014). Disponible sur : <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/business-trends/2014/innovation-from-everywhere.html> (Consulté le 21/03/2015)
- ROY, Mario ; AUDET, Madeleine. La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexible : un cadre de référence. *Gestion*. [en ligne]. 2002, vol. 27, n° 4, p. 43 - 49. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2002-4-p-43.htm> (Consulté le 09/12/2014)
- RUEF, Martin. Strong ties, weak ties and islands: structural and cultural predictors of organizational innovation. *Industrial and Corporate Change*. [en ligne]. 2002, vol. 11, n° 3, p. 427 - 449. Disponible sur : https://www.researchgate.net/publication/5212396_Strong_ties_weak_ties_and_islands_Structural_and_cultural_predictors_of_organizational_innovation (Consulté le 16/02/2015)
- SALAMÉ - HARDY, Katia. Malaise dans la démocratie. *Revue politique et parlementaire* [en ligne]. 2016, n° 1079. Disponible sur : <http://www.revuepolitique.fr/malaise-dans-la-democratie/> (Consulté le 21/01/2017)
- SAUVETRE, Pierre. Quelle politique du commun ? Les cas de l'Italie et de l'Espagne. *SociologieS. Dossiers*. [en ligne]. (mis en ligne le 19/10/2016). Disponible sur : <http://journals.openedition.org/sociologies/5674> (Consulté le 14/07/2017)
- SCHMITT, Fabienne. La sérendipité ou l'art de faire des découvertes. *Dialogue*. [en ligne]. 2015, n° 156. Disponible sur :

http://www.gfen.asso.fr/images/documents/publications/dialogue/dial_156_serendipite_f.schmitt.pdf (Consulté le 14/12/2015)

- SCHMUTZLER, Armin. THE NEW ECONOMIC GEOGRAPHY. *JOURNAL OF ECONOMIC SURVEYS*. [en ligne]. 1999, vol. 13, n° 4. Disponible sur : <http://www.econ.uzh.ch/dam/jcr:00000000-03e9-c935-ffff-ffff97e38f74/NEG.pdf> (Consulté le 16/09/2015)
- SCHWARTZ, Barry. *Pourquoi on travaille*. Paris : Marabout, « Vie Quotidienne », 2016, 116 p.
- SEGRESTIN, Blanche ; HATCHUEL, Armand. La société à objet social étendu, un statut innovant. *La Jaune et la Rouge*. [en ligne]. 2013, n° 690. Disponible sur : <https://www.lajauneetlarouge.com/article/la-societe-objet-social-etendu-un-statut-innovant> (Consulté le 21/01/2015)
- SEGRESTIN, Blanche ; LEVILLAIN, Kevin ; HATCHUEL, Armand ; VERNAC, Stéphane. « L'objet social étendu » : une voie pour réaligner le droit et la théorie des parties prenantes. *Finance Contrôle Stratégie*. [en ligne]. 2014, vol. 17, n° 3. Disponible sur : <http://journals.openedition.org/fcs/1528> (Consulté le 20/03/2015)
- SEGRESTIN, Blanche ; LEVILLAIN, Kevin ; VERNAC, Stéphane ; HATCHUEL, Armand. *La « Société à Objet Social Étendu » Un nouveau statut pour l'entreprise*. [en ligne]. Paris : Presses des MINES – TRANSVALOR, 2015, 125 p. Format pdf. Disponible sur : <https://hal-mines-paristech.archives-ouvertes.fr/hal-01109033/document> (Consulté le 15/03/2016)
- SERVIGNE, Pablo. La gouvernance des biens communs. In : *Barricade*. [en ligne]. (mis en ligne le 01/12/2010). Disponible sur : http://www.barricade.be/sites/default/files/publications/pdf/2010_la_gouvernance_de_s_biens_communs.pdf (Consulté le 02/02/2016)

- SIMANIS, Erik ; HART, Stuart. Innovation From The Inside Out. *MIT Sloan Management Review*. [en ligne]. 2011, p. 9 - 18. Disponible sur : https://www.researchgate.net/publication/237379284_Innovation_From_The_Inside_Out#pdf (Consulté le 10/08/2015)

- SIMARD, Gilles. Modèles et formes d'organisation du travail : Un outil classificatoire et diagnostique. *Interactions*. [en ligne]. 2002, vol. 6, n° 2, p. 65 - 84. Disponible sur : https://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue_Interactions/Volume_6_no_2/V6N2_SIMARD_Gilles_p65-84.PDF (Consulté le 23/06/2016)

- SIMON, Laurent. Underground, upperground et middleground : les collectifs créatifs et la capacité créative de la ville. *Management international*. [en ligne]. 2009, vol. 13, p. 37 - 51. Disponible sur : <https://www.erudit.org/en/journals/mi/2009-v13-mi3096/037503ar.pdf> (Consulté le 12/04/2014)

- SOBEL, Richard. Crise de la société salariale COMMENT RESISTER ?. *Economie & Humanisme*. [en ligne]. 2003, n° 366, p. 4 - 6. Disponible sur : http://www.revue-economie-et-humanisme.eu/bdf/docs/r366_4_debats.pdf (Consulté le 20/09/2015)

- SOBEL, Richard. Le salariat n'est pas soluble dans une relation d'autorité. Un détour critique par Ronald Coase, Frank Knight et Herbert A. Simon. *L'Homme et la société*. [en ligne]. 2014, vol. 1, n° 191, p. 13 - 42. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2014-1-page-13.htm> (Consulté le 20/11/2015)

- SØRENSEN, Eva. The metagovernance of public innovation in governance networks. In : *Policy & Politics conference, 16 - 17 septembre 2014, Bristol*. [en ligne]. Bristol : Policy Press, 2014, p. 1 - 14. Disponible sur : <https://www.bristol.ac.uk/media->

library/sites/sps/migrated/documents/sorensonthemetagovernanceofpublicinnovation.pdf (Consulté le 21/02/2016)

- SØRENSEN, Eva ; TORFING, Jacob. Enhancing Social Innovation by Rethinking Collaboration, Leadership and Public Governance. **In** : *Social Frontiers Research Conference, 14 - 15 novembre 2013, London*. [en ligne]. London : Social Frontiers, The next edge of social innovation research, 2013, p. 1 - 12. Disponible sur : <https://www.nesta.org.uk/event/social-frontiers> (Consulté le 12/02/2016)

- SPINUZZI, Clay. Working Alone Together : Coworking as Emergent Collaborative Activity. *Journal of Business and Technical Communication*. [en ligne]. 2012, vol. 26, n° 4, p. 399 - 441. Disponible sur : <http://jbt.sagepub.com/content/early/2012/05/29/1050651912444070> (Consulté le 29/03/2015)

- STEELCASE. How Workspace Design Fosters Innovation. **In** : *Innovation*. [en ligne]. (mis en ligne le 16/04/2015). Disponible sur : <https://www.steelcase.com/research/articles/topics/innovation/how-place-fosters-innovation/> (Consulté le 16/07/2015)

- SUIRE, Raphaël. *Innovation, espaces de co-working et tiers-lieux : entre conformisme et créativité (Innovation, Co - Working and Third Places: Between Conformism and Creativity)*. [en ligne]. Economics Working Paper, n° 2013 - 08. Rennes : Center for Research in Economics and Management (CREM), University of Rennes 1, University of Caen and CNRS, 2013, 14 p. Disponible sur : <https://ideas.repec.org/p/tut/cremwp/201308.html> (Consulté le 22/04/2016)

- SYNERSUD. NOOV'LR. **In** : *SYNERSUD*. [en ligne]. (mis en ligne le 06/01/2014). Disponible sur : http://www.synersud.com/uploads/media/Guide_NOOV_LR_2014.pdf (Consulté le 12/03/2015)

- TABARIES, Muriel. Les apports du GREMI à l'analyse territoriale de l'innovation ou 20 ans de recherche sur les milieux innovateurs. *Cahiers de la Maison des Sciences Economiques*. [en ligne]. 2005, n° 18, p. 1 - 22. Disponible sur : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00193845/document> (Consulté le 22/04/2016)
- TCHENG, Henri ; DENERVAUD, Isabelle ; BLASCO, Benjamin *et al.* La créativité, une question de survie. *L'Expansion Management Review*. [en ligne]. 2008, vol. 3, n° 130, p. 122 - 129. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2008-3-page-122.htm> (Consulté le 02/03/2015)
- UDA, Tadashi. What is Coworking ? A Theoretical Study on the Concept of Coworking. *Discussion paper, Series A*. [en ligne]. 2013, vol. 265, p. 1 - 15. Disponible sur : <http://hdl.handle.net/2115/53982> (Consulté le 22/05/2016)
- VALEYRE, Antoine ; LORENZ, Edward H. Les nouvelles formes d'organisation du travail en Europe. *CONNAISSANCE DE L'EMPLOI*. [en ligne]. 2005, n° 13, p. 1 - 4. Disponible sur : <http://www.cee-recherche.fr/publications/connaissance-de-lemploi/les-nouvelles-formes-dorganisation-du-travail-en-europe> (Consulté le 12/04/2015)
- VALLAT, David. L'économie collaborative, une voie originale entre l'Etat et le marché ? **In** : *A qui profite l'uberisation de l'économie ?*, 10 octobre 2016, Lyon. [en ligne]. Disponible sur : <https://fr.slideshare.net/davidvallat1/economie-collaborative-universite-ouverte-de-lyon-2016> (Consulté le 15/04/2017)
- VERCELLONE, Carlo. La nouvelle articulation salaire, profit, rente dans le capitalisme cognitif. *EJESS*. [en ligne]. 2007, vol. 20, n° 1, p. 45 - 64. Disponible sur : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00263830> (Consulté le 12/03/2016)
- VAN DEN HOFF, Ronald. Serendipity: The Way To Create New Sustainable Economic Value In Society 3.0. **In** : *Society 3.0* [en ligne]. Mis en ligne le 6 avril

2014. Disponible sur : <https://society30.com/serendipity-way-create-new-economic-sustainable-value-society30/> (Consulté le 28/09/2015)

- WILLOUGHBY, Kelvin ; GALVIN, Peter. Inter - Organizational Collaboration, Knowledge Intensity, and the Sources of Innovation in the Bioscience - Technology Industries. *Knowledge, Technology, & Policy*. [en ligne]. 2005, vol. 18, n° 3, pp. 56 - 73. Disponible sur : http://willoughby.bz/Selected_Publications_files/KTP18_3_05.pdf (Consulté le 12/03/2015)

- YUSOFF, Malek Shah Bin Mohd. Le service public : une organisation apprenante. L'expérience malaisienne. *Revue Internationale des Sciences Administratives*. [en ligne]. 2005, vol. 71, n° 3, p. 497 - 510. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2005-3-page-497.htm> (Consulté le 22/01/2015)

FIGURES

FIGURE 1	HYPOTHÈSES SOUS-JACENTS AUX PARADIGMES ÉPISTÉMOLOGIQUES	19
FIGURE 2	NOTRE DÉMARCHE DE RECHERCHE	20
FIGURE 3	PLAN DU CHAPITRE 1	30
FIGURE 4	AXES DE TRANSFORMATION DE L'ORGANISATION	43
FIGURE 5	LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL	44
FIGURE 6	CONCLUSION DU CHAPITRE 1	50
FIGURE 7	PLAN DU CHAPITRE 2	52
FIGURE 8	CHANGEMENT DE PARADIGME CONCERNANT LA GOUVERNANCE PUBLIQUE	56
FIGURE 9	LES 3 TROIS STRATES D'UN TERRITOIRE CRÉATIF	62
FIGURE 10	RICHESSSE ET VALEUR MONÉTAIRE	64
FIGURE 11	MARCHÉS VERSUS COMMUNAUTÉS	70
FIGURE 12	ÉCONOMIES COLLABORATIVES	71
FIGURE 13	TYPES DE CONFIGURATIONS AU SEIN DU COWORKING	87
FIGURE 14	ESPACES HYBRIDES	88
FIGURE 15	SOCIÉTÉ 3.0	92
FIGURE 16	CONCLUSION DU CHAPITRE 2	93
FIGURE 17	PLAN DU CHAPITRE 3	95
FIGURE 18	LES TROIS TYPES DE COLLABORATION	107
FIGURE 19	ATELIER COLLABORATIF	112
FIGURE 20	TYPES DE PROXIMITÉ ET MÉCANISMES DE CONTRÔLE	124
FIGURE 21	L'IMPACT DE LA DISTANCE SUR LA COMMUNICATION FACE – À – FACE	125

FIGURE 22	LE CHOIX, LE FACILITATEUR DE L'INNOVATION	126
FIGURE 23	MODÈLES D'INNOVATION	126
FIGURE 24	CONCLUSION DU CHAPITRE 3.....	128
FIGURE 25	PLAN CONCLUSION PARTIE 1.....	129
FIGURE 26	SCHÉMA CONCEPTUEL DE LA THÈSE	139
FIGURE 27	HYPOTHÈSES SOUS-JACENTS AUX PARADIGMES ÉPISTÉMOLOGIQUES	141
FIGURE 28	PARADIGME INTERPRÉTATIVISTE	142
FIGURE 29	NOTRE DÉMARCHE DE RECHERCHE	144
FIGURE 30	STRATÉGIE DE RECHERCHE.....	147
FIGURE 31	CARACTÉRISTIQUES DES TROIS TYPES DE COLLABORATION.....	149
FIGURE 32	IMPACT HUB AUSTIN 1	161
FIGURE 33	IMPACT HUB AUSTIN 2	162
FIGURE 34	LE TRANSFO, LA RÉUNION	162
FIGURE 35	MODÈLE DE CONFIGURATION DE L'ESPACE PHYSIQUE 1.....	163
FIGURE 36	MODÈLE DE CONFIGURATION DE L'ESPACE PHYSIQUE 2.....	164
FIGURE 37	SCHÉMA CONCEPTUEL ENRICHİ	171
FIGURE 38	PLAQUETTE LE TRANSFO	173
FIGURE 39	ATRIUM – PLATEFORME TIC & INNOVATION COLLABORATIVE	175
FIGURE 40	SCHÉMA CONCEPTUEL FINAL	197
FIGURE 41	SCHÉMA CONCEPTUEL FINAL 2.....	197
FIGURE 42	CADRE CONCEPTUEL DE CAPDEVILA : DYNAMIQUES DES CONNAISSANCES INTER - ORGANISATIONNELLES DANS LES CLUSTERS	199
FIGURE 43	CADRE CONCEPTUEL DE CAPDEVILA : DYNAMIQUES DES CONNAISSANCES INTER - ORGANISATIONNELLES	200

FIGURE 44 MODÈLE INTÉGRATIF DE GESTION DE L'INNOVATION COLLABORATIVE
TERRITORIALE201

TABLEAUX

TABLEAU 1	CLASSIFICATION DES ESPACES VISITÉS.....	150
TABLEAU 2	ESPACES VISITÉS EN FÉVRIER 2016.....	153
TABLEAU 3	ESPACES VISITÉS EN MARS 2016.....	153
TABLEAU 4	CODES DÉFINIS DE MANIÈRE DÉDUCTIVE.....	155
TABLEAU 5	GUIDE D'ENTRETIEN.....	156
TABLEAU 6	ESPACES DE COWORKING VISITÉS AUX ETATS-UNIS	170
TABLEAU 7	ESPACES DE COWORKING VISITÉS EN FRANCE	170
TABLEAU 8	LE TRANSFO - SYNTHÈSE D'ACTIVITÉ 2015 ET 2016.....	176
TABLEAU 9	LE TRANSFO - FRÉQUENTATION MENSUELLE DE 2013 À 2016.....	178
TABLEAU 10	ENQUÊTE MENÉE EN FRANCE (FÉVRIER ET MARS 2016).....	184

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	I) CONTEXTE DE LA RECHERCHE : RAPPORT CHANGEANT AU TRAVAIL, RECHERCHE D'ÉQUITÉ ET DE COLLABORATION.....8
	II) ARCHITECTURE GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE.....18
	a) Approche méthodologique générale.....18
	b) Cheminement de la thèse.....21

	CHAPITRE 1 ENJEUX SOCIO - ÉCONOMIQUES DES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL (NFOT)28
	1.1 CAPITALISME ET RAPPORT CHANGEANT AU TRAVAIL PRODUCTIF.....31
	1.2 ÉVOLUTION CONCEPTUELLE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL.....38
	1.3 DÉFINITION DES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL (NFOT)42

PARTIE 1

LES TIERS - LIEUX	
COLLABORATIFS	CHAPITRE 2 TERRITOIRE CRÉATIF ET NOUVELLES SOURCES DE VALEUR.....51
AU CŒUR DE LA	
DYNAMIQUE DES	2.1 INTELLIGENCE TERRITORIALE : DÉFINITION ET RÔLE.....53
CAPACITÉS	2.2 AGENCEMENTS ORGANISATIONNELS DÉCOULANT DES NFOT.....58
INNOVANTES DE	2.2.1 À l'intérieur de la société commerciale.....63
L'ENTREPRISE ET	2.2.2 À l'extérieur de la société commerciale68
DU TERRITOIRE	2.2.2.1 Coopératives: rôle et défis au sein du territoire créatif..74
	2.2.2.2 Communs: rôle et défis au sein du territoire créatif.....76
	2.2.2.3 Tiers-lieux collaboratifs: rôle et défis au sein du territoire créatif.....82

	CHAPITRE 3 INNOVATION COLLABORATIVE: UNE PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE DE L'INNOVATION	94
	3.1 LE CONCEPT D'INNOVATION.....	96
	3.1.1 Évolution conceptuelle de l'innovation.....	96
	3.1.2 Types d'innovation.....	98
PARTIE 1	3.2 LE CONCEPT DE COLLABORATION.....	104
LES TIERS - LIEUX	3.2.1 Évolution conceptuelle et types de collaboration.....	105
COLLABORATIFS	3.2.2 Les mécanismes internes de la collaboration	109
AU CŒUR DE LA	3.2.3 Collaboration en entreprise.....	114
DYNAMIQUE DES	3.3 MÉCANISMES DE CRÉATION DE L'INNOVATION DANS UNE DÉMARCHE	
CAPACITÉS	INTERACTIONNISTE.....	117
INNOVANTES DE	3.3.1 Types de connaissances.....	119
L'ENTREPRISE ET	3.3.2 Types de communication.....	120
DU TERRITOIRE	3.3.3 Types de liens.....	123
	3.3.4 Structuration de l'environnement de travail.....	124
	CONCLUSION PARTIE 1: SCHÉMA CONCEPTUEL DE LA THÈSE.....	129

	CHAPITRE 4 DÉCLINAISONS TERRITORIALES DE L'INNOVATION COLLABORATIVE: ÉTUDE QUALITATIVE DES ESPACES DE COWORKING...141	
	4.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE : INTERPRÉTATIVISME.....	141
	4.2 DÉMARCHE DE RECHERCHE : UNE STRATÉGIE HYBRIDE.....	143
	4.3 MÉTHODE DE RECHERCHE ET ÉCHANTILLONNAGE.....	146
PARTIE 2	4.4 MÉTHODES DE RECUEIL DE DONNÉES	151
INNOVATION	4.5 MÉTHODE D'ANALYSE DE DONNÉES.....	155
COLLABORATIVE:	4.6 ÉTUDES DE CAS: ESPACES DE COWORKING (FRANCE ET ETATS-UNIS)....	160
PROPOSITIONS DE	4.7 ÉTUDE DE CAS: ESPACE DE COWORKING LE TRANSFO (LA RÉUNION)...	172
MISE EN ŒUVRE	4.7.1 Ambition du territoire réunionnais.....	172
	4.7.2 Animation et gestion du Transfo.....	175
	4.7.3 Rôle du doctorant en CIFRE.....	179

	CHAPITRE 5 DISCUSSION, APPORTS THÉORIQUES ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES	180
PARTIE 2	5.1 DISCUSSION ET ANALYSE DES ESPACES DE COWORKING.....	180
INNOVATION	5.2 APPORTS THÉORIQUES.....	188
COLLABORATIVE:	5.2.1 Schéma conceptuel final.....	188
PROPOSITIONS DE	5.2.2 Modèle intégratif de gestion de l'innovation collaborative au niveau territorial.....	198
MISE EN ŒUVRE	5.3 IMPLICATIONS DU MODÈLE TERRITORIAL INTÉGRATIF DE GESTION DE L'INNOVATION COLLABORATIVE.....	203
<hr/>		
CONCLUSION	A. LES APPORTS DE LA RECHERCHE.....	209
GÉNÉRALE	B. LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE.....	216
<hr/>		
	RÉFÉRENCES.....	220
	FIGURES.....	247
	TABLEAUX.....	250
	TABLE DES MATIÈRES.....	251

