



**HAL**  
open science

## Espaces et nouvelles formes d'organisation du travail créatif

Sophie Boutillier, Ignasi Capdevila, Laurent Dupont, Laure Morel

► **To cite this version:**

Sophie Boutillier, Ignasi Capdevila, Laurent Dupont, Laure Morel. Espaces et nouvelles formes d'organisation du travail créatif. *Innovations - Revue d'économie et de management de l'innovation*, 2020, 61, pp.5-13. 10.3917/inno.061.0005 . hal-02446557

**HAL Id: hal-02446557**

**<https://hal.science/hal-02446557>**

Submitted on 21 Mar 2022

**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.

Draft version - to cite this article, please use the following reference:

Boutillier Sophie, Capdevila Ignasi, Dupont Laurent, Morel Laure « Espaces et nouvelles formes d'organisation du travail créatif », *Innovations*, 2020/1 (N° 61), p. 5-13. DOI : 10.3917/inno.061.0005. URL : <https://www.cairn.info/revue-innovations-2020-1-page-5.htm>

## **Espaces et nouvelles formes d'organisation du travail créatif**

Sophie Boutillier, Université du Littoral-Côte d'Opale

Ignasi Capdevila, PSB Paris School of Business / Chair NewPIC

Laurent Dupont, Université de Lorraine, ERPI, F-54000 Nancy [l.dupont@univ-lorraine.fr](mailto:l.dupont@univ-lorraine.fr)

Laure Morel, Université de Lorraine, ERPI, F-54000 Nancy

Hackerspace, fablab, makerplace, living lab, coworking... Plusieurs appellations qui, au final, rallient bon nombre de recherches sur une question fondamentale : quelle est la contribution de ces lieux à l'évolution de l'organisation du travail et de la production que nous constatons aujourd'hui. Les transformations sont importantes, à tel point que l'on parle soit de post-capitalisme (Berrebi-Hoffmann, 2018), soit d'une transformation radicale des façons de travail et de produire. Mais qu'en est-il exactement ? Le capitalisme n'en finit pas de se métamorphoser depuis qu'il existe. Suite à la première révolution industrielle du 19<sup>e</sup> siècle, la grande entreprise fordiste a transformé radicalement l'organisation du travail et de la production (Coriat, 1979). Ce modèle, basé sur une division stricte du travail, entre ceux qui travaillent et ceux qui pensent, a cependant commencé à donner quelques signes de faiblesse dès la fin des années 1960. Les progrès réalisés en matière de technologies de l'information et de la communication ont largement contribué à le transformer, du fait notamment de l'introduction d'ordinateurs et de robots de toutes sortes dans les entreprises dès la fin des années 1970. Dans le même temps, d'autres événements se sont produits qui ont aussi concourus à une remise en question de ce processus, privilégiant la coopération, l'échange et une organisation plus horizontale du travail. Hacker, maker, coworker... de nouveaux vocables, associés à des espaces où la frontière entre travail et loisir est parfois floue, sont apparus entre la fin du XX<sup>e</sup> et le début du XXI<sup>e</sup> siècle, recouvrant une réalité nouvelle que nous proposons d'explorer dans le cadre de ce numéro d'*Innovations. Revue d'économie et de management de l'innovation*.

Les choses commencent très tôt à bouger, alors que l'entreprise fordiste est appréhendée comme la forme la plus efficace de l'organisation du travail, via les économies d'échelle sur laquelle elle repose. Mais, c'est d'abord dans le cadre feutré des laboratoires universitaires américains que débute cette évolution. Le terme de « hacker » fait en effet son apparition à la fin des années 1950 au Massachusetts Institute of Technology (MIT) aux Etats-Unis. Les premiers hackers forment une espèce de club fermé. Ils se distinguent par leurs prouesses techniques. Ils travaillent en catimini, la nuit, lorsque les laboratoires du MIT sont fermés. Ils se plaisent à détourner les objets de leurs fonctions premières, alors que la société de consommation impose la standardisation des biens de consommation et que l'ordinateur est destiné aux militaires et à l'entreprise. C'est ainsi qu'ils créent au début des années 1960 le premier jeu vidéo. Contrairement au modèle de l'entreprise fordiste, alors dominante, les hackers travaillent de manière collaborative et horizontale. Chacun peut prendre les idées de l'autre et les améliorer (Benoit, 2019 ; Capdevila, 2015). C'est ce principe qui sera développé quelques années plus

tard avec les fablabs à la fin des années 1990, toujours au MIT sous l'impulsion de Neil Gershenfeld (Morel, Le Roux, 2016). Ce professeur, grâce à un financement qu'il a obtenu, décide de réunir dans un même lieu des machines de haute technologie pour travailler et usiner des matériaux, concevoir des circuits électroniques et des microprocesseurs. L'objectif est de pouvoir « créer tout et n'importe quoi ». L'expérience porte ses fruits puisque les étudiants n'hésitent pas à détourner les machines pour satisfaire leurs besoins. Le principe du « Do It Yourself » prend alors tout son sens, même si d'aucuns le font remonter à la fin du 18<sup>e</sup> siècle (Berrebi-Hoffmann et al., 2018).

Le vocable de « maker » fait quant à lui son apparition au milieu des années 2000 (Anderson, 2012), pour désigner une réalité qui avait cependant commencé à se constituer bien avant, comme nous avons pu le constater, avec le développement de la contre-culture américaine dans les années 1960-70. En Californie, le premier hackerspace apparaît au milieu de la décennie 1970. Il faut attendre les années 1980 pour voir le même lieu apparaître à Berlin, puis le mouvement se diffuser en Espagne, en France, en Italie... (Berrebi-Hoffmann et al., 2018). Le phénomène devient rapidement un phénomène mondial, qui ne se limite pas aux pays développés.

Dans le même temps, un autre phénomène apparaît, celui du coworking qui naît également en Californie au début des années 2000. Mais, si les makerspaces constituent une réalité relativement facile à identifier, le coworking est un terme nébuleux, comme celui de tiers-lieu auquel il se rattache (Oldenburg, 1989). Le coworking ou espace de travail collaboratif tire ses origines à la fois de l'évolution récente des technologies numériques (Lallement, 2015 ; Berrebi-Hoffman et al., 2018) et de la volonté de nombre de salariés d'échapper au dirigisme de la grande entreprise aux règles de management oppressantes (Dupuy, 2003, 2015 ; Linhart, 2015 ; Gaulejac, 2015 ; Gaulejac, Hanique, 2015). Ces espaces de travail ont pour fonction d'aider les « coworkers » à développer leur créativité et leur imagination, sans contrainte, en l'absence de tout rapport d'autorité et hiérarchie. Pour mettre en évidence l'originalité du coworking par rapport à l'organisation commune du travail en entreprise, ces espaces de travail sont volontiers appréhendés comme des « tiers-lieux » (Oldenburg, 1989), c'est à dire des lieux qui se situent entre les lieux d'habitation et de travail, comme par exemple des cafés ou des bibliothèques. Cependant, parler du coworking d'une manière générale est difficile car ce terme générique regroupe des situations très variées, et le lien avec les tiers-lieux n'est pas toujours évident, car les espaces de coworking sont plus généralement des espaces exclusivement dédiés au travail (Fabbri, 2017). Ces derniers ont pour ambition d'offrir, contrairement à ce que peut être l'usine, l'atelier ou le bureau, de bonnes conditions de travail en termes d'autonomie en matière d'organisation du travail. Les coworkers ne sont pas soumis à des horaires de travail rigides et sont maîtres de la gestion de leur temps. Force est de constater que le phénomène est mondial, passant de 21 000 coworkers en 2010 à plus de 1,7 million en 2018<sup>1</sup>. Le phénomène est renforcé par la plus grande mobilité des travailleurs qui trouvent dans les espaces de coworking des lieux temporaires adaptés à leur besoin. Et a contrario, la possibilité de se rendre au travail à proximité de chez soi, en accord avec son entreprise pour éviter le côté chronophage de la mobilité dans certaine mégapole.

En France, les responsables territoriaux se sont fondamentalement saisis du phénomène pour tenter de dynamiser certains quartiers ou régions en déclin et créer de l'emploi, de l'activité et des innovations (Boutillier, 2018 ; Krauss, Tremblay, 2019dir), allant même jusqu'à débloquer en 2018 plus de 60 millions d'euros pour soutenir la création d'espaces de coworking

---

<sup>1</sup> <https://www.multiburo.com/fr/news/le-coworking-en-2019>

(*Challenge*, 19/8/2019). Ainsi, il n'existe pas à l'heure actuelle de région qui ne possède pas des espaces de coworking, même s'il faut souligner que c'est la région Parisienne qui concentre le plus grand nombre d'espaces de coworking à ce jour (22% du total)<sup>2</sup>.

Les articles publiés dans ce numéro d'*Innovations* présentent des études de cas d'espaces de coworking, fablabs et living labs dans différentes régions françaises (la région Parisienne, la Bretagne, le Lyonnais, la région Sud) et en Afrique francophone. Les auteurs s'interrogent sur l'articulation des espaces de coworking étudiés avec le territoire dans lequel ils sont insérés, tout en mettant l'accent sur le rôle fondamental des responsables publics locaux, ce qui n'est pas le cas aux Etats-Unis par exemple, lieu d'émergence des premiers tiers-lieux (Berrebi-Hoffmann, 2018). S'appuyant sur des situations concrètes et des enquêtes sur le terrain, ces travaux de recherche montrent comment se construisent les relations de travail dans ces nouvelles entités. Si la créativité et l'innovation sont généralement appréhendés comme étant leur raison d'être, comment les coworkers et autres acteurs des fablabs sont-ils effectivement créatifs ? L'absence de rapports hiérarchiques permet-elle vraiment de donner libre cours à l'imagination des uns et des autres ? Quel est le rôle des animateurs de ces lieux ? Quelle est la nature de gouvernance dans ces nouveaux espaces de travail ? En bref, quel est le facteur immatériel qui rend cette alchimie possible ?

Ingrid Fasshauer et Cathy Zadra-Veil concentrent leur attention sur un living lab situé dans des territoires ruraux ou péri-urbains, plus précisément en Seine et Marne. Ce living lab, labellisé ENoLL en 2012, est l'un des rares living labs français dédié au développement territorial en milieu rural. Une autre caractéristique de ce living lab est qu'il est le produit d'une initiative citoyenne, contrairement à la majeure partie des living lab qui sont à l'initiative d'entreprise ou d'institutions publiques. Les auteures montrent que les caractéristiques des living labs leur permettent de répondre aux spécificités des territoires ruraux et péri-urbains, notamment parce que ces structures ont la capacité de traduire selon les travaux de Callon (1986) les intérêts des acteurs hétérogènes dans une dynamique d'innovation. Les résultats auxquels les auteures ont abouti sont particulièrement intéressants. Ils confirment que l'innovation n'est pas un phénomène linéaire. Elle est le produit d'interactions successives, de ralliements de certains acteurs et/ou de rapports de force qui se développent entre d'autres acteurs. Le living lab apparaît dès lors comme un dispositif capable de structurer des réseaux d'acteurs, de faire évoluer leurs projets, jouant le rôle d'intermédiaire d'innovation ouverte entre acteurs privés et publics.

Clément Marinos et Anne-Laure Le Nadant ont étudié trois espaces de coworking et un fablab dans des villes petites et moyennes du Grand Ouest français en se basant sur la notion de middleground. Celui-ci est défini comme un bien commun (Cohendet, Zapata, 2009), co-créé par les membres d'une communauté (l'underground) et les organisations qui l'entourent (l'uperground). Une ville créative repose sur un système vertueux composé de ces trois strates. Le middleground se compose de quatre composantes : les espaces, les lieux, les événements et les projets. Les espaces sont des espaces cognitifs qui favorisent les échanges construits autour d'idées. Les lieux sont des lieux de rencontre informels permettant de socialiser les expériences. Chacun des espaces étudiés proposent des événements, soit réservés aux membres, soit ouverts au public, permettant de créer des opportunités de coopération. Enfin, l'espace assure la co-localisation des membres de la communauté et fait apparaître des projets communs. Les auteurs montrent que ces espaces permettent aussi de développer des relations de coopération avec

---

<sup>2</sup> <https://www.multiburo.com/fr/news/le-coworking-en-2019>

l'extérieur. En effet, les coworkers continuent d'interagir avec leur strate d'origine, entretenant ainsi leur capital social et les ressources qui leur sont liées. Ceci est particulièrement vrai dans le cas des petites et moyennes villes, qui, en raison de la forte proximité des acteurs, contribuent à renforcer l'adhésion à des valeurs territoriales communes et le sentiment partagé de suivre le même destin local.

Maxime Pierre-Yves Mellard et Guy Parmentier se sont quant à eux intéressés à deux espaces de coworking, l'un situé à Lyon et l'autre à Annecy. Ils ont choisi de s'interroger sur la capacité de ces espaces à favoriser la créativité entre les coworkers, car la littérature sur le sujet montre clairement que ce point constituerait le principal atout de ces nouveaux espaces de travail. Pour répondre à cette question, ils ont repéré les facteurs favorables à la créativité individuelle dans un espace de travail, comme par exemple la qualité de l'entourage ou le soutien collectif nécessaire à la réalisation d'une activité. Les facteurs organisationnels concernent la structure, les ressources, les visions et les missions, le mode de management et l'ambiance de travail. Un guide d'entretien a été construit sur la base de quatre dimensions reconnues comme favorables à la créativité dans un espace de travail : implication et motivation du coworker, partage des connaissances, culture collaborative et niveau de pratique de la créativité. Les résultats obtenus permettent de mettre en évidence les facteurs importants en matière de créativité, de nature matérielle ou immatérielle, comme par exemple la qualité de l'aménagement de l'espace de coworking, le rôle central des animateurs ou encore un esprit de bienveillance, de soutien et de partage entre les coworkers.

Claire Grenier, Rym Ibrahim et Lola Duprat apportent un éclairage original sur ce qu'ils nomment un « tiers-lieu éphémère ». Il s'agit d'un espace qui est configuré en tant que tiers-lieu exclusivement pendant une période donnée, reproduisant donc une mise en situation ponctuelle des conditions de travail en tiers-lieu. Le tiers-lieu étudié dans le cadre de cet article n'est pas ancré dans un espace physique et géographique, mais dans un rassemblement d'individus qui se crée autour des médiations et artéfacts amenés par l'animateur. Celui-ci a donc un rôle central pour le développement d'interaction entre les membres qui composent le tiers-lieu. Ainsi, les auteurs nous présentent leur cas d'étude : le Pôle Services à la personne de la région Sud qui est une entité associative dont la mission est d'encourager l'innovation et la professionnalisation des métiers de l'aide à domicile dans un contexte où les opérateurs prestataires connaissent des difficultés liées à des contraintes budgétaires et à des tensions sociales. Trois dimensions ont été privilégiées dans le cadre de cette étude : l'environnement social alternatif, la vie communautaire d'un collectif et le caractère partiel de leur organisation. Les résultats de ce travail d'investigation tendent, dans ce cas également, à mettre l'accent sur l'importance de facteurs immatériels tels que la force attractive et expérientielle de l'approche de design thinking, la construction d'une cause commune transcendant les tensions ou la gestion des frontières temporelles du tiers-lieu.

Enfin, Isabelle Liotard a, pour sa part, cherché à combler une lacune, celle de l'étude des fablabs dans les pays en développement, et plus spécifiquement en Afrique francophone (Sénégal, Bénin, Côte d'Ivoire, Togo, Mali, Mauritanie et Burkina Faso). Elle a donc réalisé une série d'entretiens auprès de responsables de ce type d'espace de travail. Si nous avons mis en avant la question de la création des fablabs et espaces de coworking comme une tentative de réponse à la crise de la grande entreprise fordiste, dans les pays en développement, le problème ne se pose pas de cette façon, compte tenu d'une dynamique de développement très différente par rapport aux pays développés. Et pourtant, il existe des fablabs en Afrique. Aussi la question est-elle de savoir s'ils répondent aux mêmes objectifs que ceux des pays développés, sachant que tous les pays du globe sont unis par le marché mondial et qu'ils sont dans ces conditions

confrontés à des problématiques d'emploi et d'innovation, qui sont généralement la principale raison d'être des espaces de coworking en général et des fablabs en particulier. Les pays africains sont confrontés à un ensemble de problèmes majeurs : urbanisation croissante induisant des conséquences sanitaires, environnementales et de transport, soutien nécessaire à l'agriculture et besoin de formation des jeunes (58 millions d'enfants ne sont pas scolarisés en Afrique selon l'UNESCO). I. Liotard souligne que le nombre de fablabs en Afrique a considérablement augmenté depuis ces dernières années et met évidence les réponses qu'ils apportent à la population de ces pays en matière d'éducation (en permettant de toucher les exclus du système), en apportant à certaines catégories professionnelles (comme les agriculteurs et les artisans) des moyens pour accéder à de nouvelles ressources et de nouveaux outils. Enfin le fablab peut également être un moyen d'accompagnement de l'entrepreneuriat et contribuer à créer de l'emploi et de l'activité économique. La question fondamentale est par conséquent de savoir dans quelle mesure ces fablabs peuvent être le début d'un renouvellement du futur industriel de l'Afrique, ou s'il n'est en définitive qu'un moyen de coller des rustines sur un système en crise, débordé par la croissance du chômage, des inégalités et des problèmes sociaux d'une manière générale. Mais, cette question posée pour l'Afrique, ne pourrait-elle pas être posée également pour les pays développés ?

Si les *fablabs* et les espaces de *coworking* peuvent être le produit d'une initiative citoyenne ou publique, ils peuvent également répondre aux besoins de *clusters* d'entreprises ou des grandes entreprises, en quête d'innovations, puisque ces dernières participent largement à la multiplication du nombre de ces nouveaux espaces de travail pour répondre à leurs propres objectifs en matière d'innovation, en limitant l'augmentation de leurs budgets de recherche-développement.

## Références

- Anderson C., 2012, *Makers. La nouvelle révolution industrielle*, Pearson.
- Benoit F., 2019, *The Valley. Une histoire politique de la Silicon Valley*, Les arènes.
- Berrebi-Hoffmann I., Bureau M.-C., Lallement M., 2018, *Makers. Enquête sur les laboratoires du changement social*, Seuil.
- Boutillier S., 2018, Le coworking, l'empreinte territoriale, *Revue Interventions économiques*, n°60, pp.10-31.
- Brown J., 2017, Curating the « third Place » ? Coworking and the mediation of creativity, *Geoforum*, n° 82, pp.112-126.
- Callon M., 1986, Eléments pour une sociologie de la traduction: la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc, *L'année sociologique*, n° 36, pp. 169-208.
- Capdevila I., 2015, Les différentes approches entrepreneuriales dans les espaces ouverts d'innovation, *Innovations, revue d'économie et de management de l'innovation*, n°48, pp. 87-105.
- Coriat B., 1979, *L'atelier et le chronomètre*, Christian Bourgois.
- Dupuy F. 2003, *Lost in management. La vie quotidienne des entreprises*, Seuil.
- Dupuy F., 2015, *La faillite de la pensée managériale*, Seuil.
- Fabbri J., 2017, Les espaces de coworking : ni tiers-lieux, ni incubateurs, ni fab labs, *Entreprendre & Innover*, n° 31, pp. 8-16.
- Gaulejac de V., 2015, *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Seuil.
- Gaulejac de, Vincent et Hanique Fabienne (2015). *Le capitalisme paradoxant*, Paris, Seuil.
- Krauss G., Tremblay D.-G, 2019dir, *Tiers lieux. Travailler et entreprendre sur les territoires : espaces de coworking, fablabs, hacklabs...*, Presses Universitaires de Rennes et Presses Universitaires du Québec.

Lallement M. 2015, *L'âge du faire*, Seuil.

Linhart D., 2015, *La comédie humaine du travail, de la déshumanisation taylorienne à la surhumanisation*, Seuil.

Morel L., Le Roux S., 2016, *Fab labs. L'utilisateur-innovateur*, ISTE éditions.

Oldenburg R., 1989, *The Great Good place*, Da Capo Press.