

# NOUVELLES PRATIQUES DE TRAVAIL : LA FIN DU CLIVAGE SALARIAT-ENTREPRENEURIAT ?

ENTREPRENEURIAT

SALARIAT

Coordinateurs du document :  
François-Xavier de Vaujany, Amélie  
Bohas, Julie Fabbri & Pierre Laniray  
collaborativespaces@gmail.com  
@collspaces

---

(\*) CETTE RECHERCHE EST LE PUR PRODUIT D'UNE DEMARCHE COLLABORATIVE. ELLE N'A FAIT L'OBJET D'AUCUN FINANCEMENT PUBLIC OU PRIVE. NOUS REMERCIONS SEBASTIEN LORENZINI, GREGOR BOUVILLE, STEFAN HAEFLIGER, HELENE BUSSY-SOCRATE ET JULIE FABBRI POUR LEUR AIDE DANS L'ELABORATION DU QUESTIONNAIRE. NOUS REMERCIONS EGALEMENT TOUS LES COORDINATEURS DU RESEAU RGCS POUR L'ORGANISATION DES ATELIERS ET DES SEMINAIRES, EN PARTICULIER STEFAN HAEFLIGER, JULIE FABBRI, VIVIANE SERGI, ANNIE CAMUS, ANNA GLASER, PIERRE LANIRAY, ANOUK MUKHERJEE, FABRICE PERIAC, SABINE CARTON, DAVID VALLAT, BOUKJE CNOSEN ET PAULA UNGUREANU.

---



*Cette œuvre, création, site ou texte est sous licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International. Pour accéder à une copie de cette licence, merci de vous rendre à l'adresse suivante <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/> ou envoyez un courrier à Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.*

## RÉSUMÉ

Ce rapport propose une synthèse des recherches empiriques menées pendant deux ans par le réseau RGCS (*Research Group Collaborative Spaces*). RGCS est à la fois un réseau indépendant de chercheurs et un *think tank* international qui s'intéresse aux nouvelles pratiques de travail dans le contexte de l'économie collaborative. Il explore en particulier les enjeux liés à l'essor des espaces collaboratifs et des communautés collaboratives. La synthèse présentée ici s'appuie sur l'analyse d'un peu plus de 900 pages de mémos des discussions et d'idées-clés issues des séminaires, ateliers et autres événements conduits par le réseau RGCS entre fin 2014 et novembre 2016 ; sur les résultats de l'enquête en ligne menée en 2016 sur les transformations du travail et de ses espaces ; et sur les données récoltées à l'occasion des 82 visites de tiers-lieux (espaces de *coworking*, *maker spaces*, *fab labs*, *hacker spaces*, incubateurs, accélérateurs, *digital labs*...) réalisées dans une dizaine de pays.

Cette synthèse des recherches est structurée autour de trois niveaux d'analyse du lien entre phénomènes collaboratifs et nouvelles pratiques de travail : un niveau individuel, un niveau communautaire et un niveau plus sociétal (mouvement social). Nous nous efforçons à chaque fois d'étudier les dimensions spatiales et temporelles de la relation.

Parmi les points évoqués, le rapport souligne que les frontières entre salariat et entrepreneuriat sont loin d'être aussi rigides que ce que les médias, les managers ou les politiques supposent souvent ; au contraire, les nouvelles pratiques de travail les rendent de plus en plus poreuses, comme en atteste l'émergence de trajectoires professionnelles reposant sur l'« entrepreneuriat-alterné ». Cette synthèse fait également état d'individus qui, au-delà du stress au travail, souffrent avant tout d'ennui. On s'amuse peu dans le monde des organisations avec leur découpage vertical et horizontal.

Depuis une quinzaine d'années, les pratiques de travail se transforment en profondeur autour de l'économie collaborative et des nouvelles formes de collaboration. Nous en explorons ici les implications, tant pour les individus-travailleurs, les collectifs de travail que pour les dynamiques de la société dans son ensemble (nouveaux types de mouvements sociaux).

Pour les individus, le collaboratif correspond à la fois à de nouveaux espaces de compétences, des débouchés, un projet de vie et parfois, un sens plus fort donné à leur vie. Sur le plan des communautés, les résultats empiriques montrent l'importance des collectifs communautaires dans les transformations du travail. Dans des économies qui se liquéfient autour de l'entrepreneuriat, du travail indépendant, de la mobilité qui fragmente et enchaîne les contextes de travail, la communauté devient essentielle. Elle est « pratique », « professionnelle », « identitaire », mais plus que tout, « émotionnelle ». Elle permet de gérer les crises de sens, la lutte contre l'ennui, la solitude du porteur de projet et/ou de l'entrepreneur... Enfin, les mouvements sociaux font l'objet d'un troisième volet d'analyse. Les travaux empiriques du réseau montrent l'importance du *hacking* en matière de management et de politiques publiques. Mais de ce point de vue, les acteurs de mouvement sociaux que nous avons eu l'occasion de rencontrer invitent à dépasser le concept de *hack* et celui de *hackathon* (très repris par les entreprises comme par les pouvoirs publics). Les *hackers* sont

aussi un mode de gouvernance et de régulation (loin du chaos) qui peut être intéressant pour les managers comme pour les politiques publiques. Nous évoquons plus généralement les discussions (et entretiens liés aux visites) qui ont porté sur la thématique *hackers/makers* : « muses ou contre-culture pour le management et les politiques publiques ? »

**Mots-clés** : transformations du travail ; nouvelles pratiques de travail ; entrepreneuriat-alterné ; entrepreneuriat ; retour des communautés ; clivage entrepreneuriat-salariat ; management ; innovation ; tiers-lieux ; espaces collaboratifs ; *coworkers* ; *makers* ; *hackers* ; *fab labs* ; intermédiation ; collaboration ; formes transitoires.



## Introduction : des échanges, une enquête et des observations pour une expérience de vie inoubliable...

ENCADRE 1 : PETIT PROPOS PRELIMINAIRE : JUIN 2014, LORS DE LA LONDON TECHNOLOGY WEEK<sup>1</sup>

---

C'est le début d'un salon au cœur de la *London Technology Week (Internet World)*. Il est encore tôt le matin. Pour illustrer la recherche, je prends des photos et réalise de courtes vidéos des visiteurs qui arrivent par la passerelle principale. Ils sont là... des centaines, des milliers. Une ville entière qui se déverse sur ces anciens docks d'Excel. Ils sont jeunes, amusés et amusants. Un groupe de trois personnes passe à côté de moi. Je les entends parler de leur start-up. Je réalise alors que ces milliers d'individus sont quasiment tous des entrepreneurs ! Très peu sont des « salariés » du numérique, des SI, des relations publiques, du marketing ou de la communication.

Ce moment constitue clairement un déclic. Sans doute partagé par de nombreux participants aux réseaux RGCS, et de nombreux autres académiques. Oui, au-delà des chiffres et d'une vue de l'esprit, cela devient une évidence presque « physique » : le travail se transforme. Profondément. L'entrepreneuriat se généralise et se banalise. La culture du « faire » également. Quelques jours plus tard, je participe à un événement dans le quartier de Shoreditch. Que de changements ! Il y a plus de 15 ans, je me souviens d'un environnement très différent... Autour de moi, de nombreux « espaces de *coworking* », des « entrepreneurs » et des « hipsters ». L'ambiance est plutôt joyeuse et joueuse. Je sens dans certains regards qu'il y a probablement un revers de la médaille, une réalité moins glamour, mais les graines sont là.

Les questions fusent- alors : Nos enseignements universitaires sont-ils encore adaptés à ces évolutions ? Notre approche de l'entrepreneuriat colle-t-elle à la réalité de nos sociétés ? Peut-on encore donner la charge (dans nos universités) de cette compétence plus que jamais transversale et polymorphe à un(e) seul(e) monsieur (ou madame) entrepreneuriat ? Le référentiel de nos enseignements (une « entreprise » plus que des assembleurs ou des entrepreneurs assemblés) est-il encore pertinent ? Idem pour nos recherches en gestion et en sciences sociales ? Les entreprises, grandes comme petites, ont-elles saisi tous les enjeux de ces transformations ? Les citoyens, au-delà des peurs et des fantasmes médiatiques, font-ils la part des choses ? Malgré ce foisonnement d'interrogations, la prudence reste de mise. Nos sociétés sont encore aujourd'hui très salariales : sur 25,8 millions d'actifs ayant un emploi en France, 22,8 millions sont des salariés (source : INSEE, 2014) ; les objets de notre quotidien (de plus en plus connectés) sont encore produits, pour une immense majorité, dans des entreprises traditionnelles, loin des *fab labs* ou des *maker spaces*. Et le changement : viendra-t-il des entreprises elles-mêmes et/ou de la cité ?

*Un des académiques du réseau RGCS*

Qui aurait cru qu'une petite idée qui commençait à germer en juin 2014 allait mener à un tel « nous », à une telle aventure collective ? Fin 2016, après deux ans d'existence, le groupe de travail initial est devenu un réseau international comptant 6 chapitres locaux (Paris, Londres, Montréal, Lyon, Grenoble et Barcelone) et 3 chapitres en cours d'ouverture (Amsterdam,

---

<sup>1</sup> <https://londontechweek.com/>

Berlin, Rome). Le *Research Group on Collaborative Spaces* s'est également orienté progressivement vers une logique de *think tank* : plus de 1 000 personnes ont ainsi participé à la cinquantaine d'événements organisés par le réseau qui compte aujourd'hui un peu plus de 250 membres actifs. Au cœur des préoccupations de RGCS se trouvent les nouvelles pratiques de travail dans le contexte de l'économie collaborative et l'étude des communautés collaboratives, des espaces collaboratifs et des mouvements sociaux qui se développent autour (espaces de *coworking*, *corporate*, et mouvements *coworking* ; *maker spaces* et mouvements de *makers*, *fab labbers*, *hacker spaces* et mouvements de *hackers*).

Oui, il y a encore une vraie place pour le rêve, pour l'énergie, la passion, l'envie, l'optimisme dans notre monde. C'est tout ce que nous avons ressenti et compris au contact des milieux collaboratifs.

Le rapport qui suit est à lire à la fois comme une synthèse et un rapport d'étonnement. Si la série de *White Papers* RGCS (Alpha et Omega<sup>2</sup>) a une visée politique et transformative (identifier des controverses et faire des propositions pour les politiques publiques et les stratégies d'entreprise), ce document constitue plutôt une synthèse des recherches du réseau. Il a vocation à être réalisé de façon biennale par les coordinateurs des différents chapitres de RGCS.

Ce travail s'appuie sur les recherches empiriques du réseau RGCS réalisées entre novembre 2014 et novembre 2016 (cf. Figure 1 et Annexe 2) :

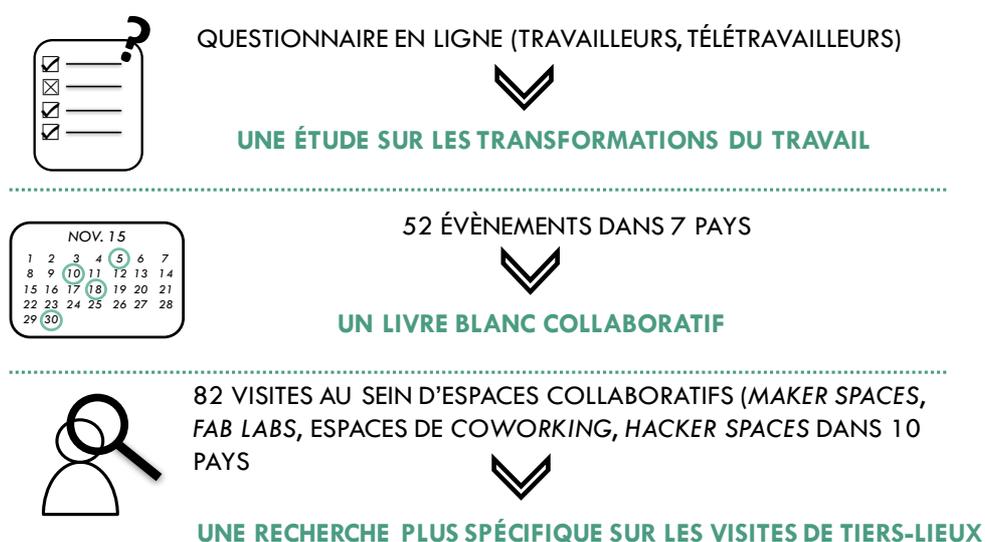


FIGURE 1 : TROIS RECHERCHES : UNE ENQUÊTE, DES DÉBATS, DES VISITES

Des notes et mémos (un peu plus de 900 pages) des 52 séminaires, ateliers, réunions, *meeting points* et *happening* (au 7 novembre 2016) réalisés par le réseau RGCS et ses collaborateurs en 2015 et 2016. Ces événements ont réuni un peu plus de 1 000 personnes, principalement dans 8 villes : Paris, Londres, Montréal, Lyon, Grenoble,

<sup>2</sup> La version Alpha peut être librement consultée à la page : <https://collaborativespacesstudy.wordpress.com/2016/04/10/rgcs-white-paper-version-alpha/> La version Omega sera mise en ligne le 16 décembre 2016.

Barcelone, Amsterdam, et Berlin. Les participants avaient des profils très variés : académiques (en management, économie, sociologie, sciences politiques, design, ergonomie, architecture, urbanisme...), gestionnaires et propriétaires de tiers-lieux (« *community managers* », « concierges » d'espaces de *coworking*, *fab managers*, etc.), managers (consultants en organisation, stratégie ou digital, responsables *open innovation*, chefs de projets, animateurs de *fab labs corporate*...), représentants de structures publiques (mairies, conseils régionaux, universités, COMUE...), associatifs, étudiants... Nous remercions très chaleureusement toutes ces personnes pour leurs propositions, leurs questions et plus que tout, leur passion. Ce document reprend des éléments saillants et récurrents des présentations, des échanges et des questions qui ont rythmé ces événements. A noter qu'une partie de ces données (les ateliers de 2016) constituent également la base du travail de rédaction de la série de « White Paper RGCS » (Alpha & Omega) ;

- ┌ **Le questionnaire RGCS** (cf. Annexe 3) sur les transformations du travail et les nouvelles pratiques de collaboration (mis en ligne en mai 2016<sup>3</sup>). Il portait sur les nouvelles pratiques de travail, en particulier de collaboration. Une partie des questions filtres permettait d'approfondir le cas des personnes ayant une expérience d'espaces de *coworking*, de *maker spaces*, *hacker spaces* ou *fab labs* ;
- ┌ Une base de données de **visites de tiers-lieux** et d'entretiens avec des gestionnaires de ces espaces réalisées entre 2014 et 2016 (82<sup>4</sup>) dans une dizaine de pays (Allemagne, Angleterre, Australie, Canada, Espagne, Etats-Unis, France, Italie, Portugal, Singapour). Ces visites ont permis de comparer une variété de codes esthétiques, de modèles économiques, de pratiques de travail (attendues ou effectives) et de dynamiques de territoires, de politiques publiques territoriales. Elles ont aussi permis de très nombreuses rencontres avec des entrepreneurs et des *makers*.

Le document analyse les implications du phénomène collaboratif et des nouvelles pratiques de travail à trois niveaux :

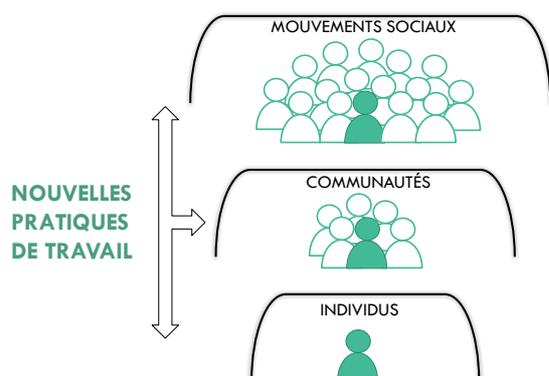


FIGURE 2 : 3 NIVEAUX D'ANALYSE DES NOUVELLES PRATIQUES DE TRAVAIL DANS LE CONTEXTE DE L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE

┌ **Au niveau individuel**, il s'agit d'explorer les nouvelles pratiques de travail du point de vue des individus et en particulier en fonction de leurs statuts professionnels. Traitée dans la première partie du rapport, l'analyse de cette relation met en lumière le caractère de plus en plus poreux des frontières managériales et sociologiques entre salariat et entrepreneuriat (loin d'oppositions assez systématiques valorisées par certains

<sup>3</sup> Il est accessible à l'adresse suivante : <http://www.webpanel.dauphine.fr/cgi-bin/HE.exe/SF?P=1z162z2z-1z-1z0EB7D8D963>

<sup>4</sup> Une recherche plus spécifique (coordonnée par RGCS) est en cours sur ce sujet. Elle devrait couvrir un périmètre plus large de visites sur la même période (environ 120) analysées avec le même protocole de codage.

médias) à travers notamment la trajectoire de l'« entrepreneuriat-alterné » ;

- ┌ **Au niveau communautaire**, le rapport questionne dans une deuxième partie ces nouvelles pratiques de travail du point de vue des collectifs de travail (avec une entrée notamment « communautés »). Ce deuxième volet met ainsi en avant l'importance des collectifs communautaires dans les transformations du travail ;
- ┌ **Au niveau mouvement social**, la troisième partie de ce rapport cherche à articuler ces nouvelles pratiques de travail avec des transformations plus sociétales. Nous nous intéresserons aux mouvements sociaux qui sont au cœur du phénomène collaboratif. Nous aborderons en particulier la thématique « *hackers/makers* : muses ou contre-culture pour le management et les politiques publiques ? ».

Pour chaque niveau, nous accordons une attention particulière aux dimensions spatiales et temporelles. Nous situons ainsi les nouvelles pratiques de travail dans l'espace avec trois acceptions de ce terme « espace » : **espace-temps** en lien avec la gestion des temps personnels et collectifs et les nouveaux rythmes observés ; **espace-lieux** en référence à ces tiers-lieux et à leur organisation de l'espace ; **espace-territoires** eu égard à ces tiers-lieux et à leur ancrage dans un territoire et ses réseaux d'affaires.

## 1 ┘ NOUVELLES PRATIQUES DE TRAVAIL-INDIVIDU : VERS UN DEPASSEMENT DES LIENS SALARIAUX ET CONTRACTUELS ?

---

Les discours ambiants, scientifiques, médiatiques comme managériaux (notamment en ressources humaines), opposent assez systématiquement l'entrepreneur-innovateur-créditeur et le salarié-suiveur-exécutant. Dans cette acception, l'opposition entrepreneur / salarié renverrait à deux choix de vie a priori peu compatibles : « devenir » un entrepreneur versus « être » un salarié. Aux uns, l'aventure, le lien avec des communautés, des projets mais également, les risques et parfois, la précarité. Aux autres, la sécurité, le rattachement durable à une organisation, un statut social, le confort d'un rôle stable et d'une structure hiérarchique. Les entrepreneurs et plus largement, les indépendants, deviendraient une solution incontournable à la crise économique (pour certains d'ailleurs générée par un manque d'esprit d'entreprendre et de liberté). Après Marx, il semble que Schumpeter soit devenu à son tour le grand prophète de nos sociétés, et l'entrepreneuriat (comme l'innovation), le volet essentiel d'une grande prophétie.

Les débats sur le revenu universel, l'uberisation de nos économies, la numérisation<sup>5</sup> ont fait émerger des débats relativement clivant sur la dichotomie indépendant / salarié.

Parmi le cortège de ces débats tendus relayés par les médias, celui sur l'entrepreneuriat-sub<sup>6</sup> est relativement exemplaire. Plusieurs études convergent pour valoriser une proportion d'environ 40% d'entrepreneurs (cf. les études GEM) qui ont créé une entreprise sans vraiment avoir le choix (première recherche d'emploi infructueuse, licenciement, essaimage ou

---

<sup>5</sup> Avec certes des spécialistes du Big Data bien payés mais également de nombreux *pickers* et logisticiens du dernier kilomètre travaillant dans des conditions urbaines souvent très difficiles.

<sup>6</sup> Récurrent sur plusieurs de nos séminaires et ateliers RGCS.

intrapreneuriat plus ou moins « incité » ...). Si nous ne contestons absolument pas cet état de fait, ni le stress ou le mal-être qui peut l’accompagner, les travaux du réseau RGCS nous ont amenés à nuancer quelque peu ce tableau.

Ainsi, plusieurs échanges à l’occasion de séminaires (en particulier sur Paris et Londres), ou encore certaines réponses au questionnaire, nous ont conduits à insister sur l’importance du temps et des trajectoires professionnelles (individuelles ou projetées) afin de penser ou repenser cette problématique : pour de nombreux jeunes entre 20 et 30 ans, salariat et entrepreneuriat ne s’opposent pas.

### Une implication dans son travail partagée

Dans notre questionnaire, en nous intéressant à la manière dont sont ressenties les contraintes de temps par les entrepreneurs ou indépendants et les salariés, nous nous sommes aperçu, qu’en dehors de cas extrêmes, les réponses convergent révélant une importance commune accordée à la gestion du temps. Les nouvelles pratiques de travail rendent ainsi de plus en plus poreuses les frontières entre la vie professionnelle et la vie personnelle, rendant souvent de plus en plus difficile l’appréciation réelle du temps consacrée à l’activité professionnelle. Cette question du temps de travail est d’ailleurs souvent au cœur des débats sur la comparaison (pour ne pas dire opposition) entre entrepreneurs et salariés : ainsi certaines études (reprises dans un article du site Lemonde.fr du 20/01/2016<sup>7</sup>) révèlent qu’un entrepreneur travaillerait plus qu’un salarié moyen (42,39h contre 32,38h pour les salariés en contrat long et 29,01h pour les salariés en contrat court, source : INSEE 2010) mais moins qu’un cadre dont la durée du temps de travail est estimée à 45h environ par semaine (Source : INSEE 2010). Toujours selon ces études, les entrepreneurs disposeraient de moins de jours de vacances dans l’année, ce qui, associé au rythme de travail plus intense, aurait des répercussions à long terme sur la santé.

S’agissant des cas extrêmes, on notera tout de même que ces pressions temporelles sont vécues plus négativement par les salariés et au contraire les entrepreneurs sont plus nombreux à ne pas se sentir submergés par ces contraintes (cf. Figure 3).

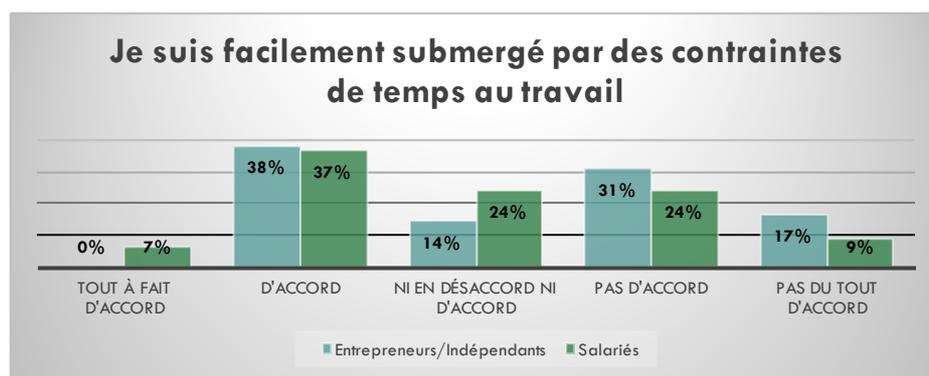


FIGURE 3 : COMPARAISON DE LA PERCEPTION DES CONTRAINTES TEMPORELLES ENTRE ENTREPRENEURS/INDEPENDANTS ET SALARIES

<sup>7</sup> Article de Samuel Laurent intitulé « La vie d’un entrepreneur est-elle plus dure que celle d’un salariés » ? : [http://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2016/01/20/la-vie-d-un-entrepreneur-est-elle-plus-dure-que-celle-d-un-salarie\\_4850512\\_4355770.html](http://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2016/01/20/la-vie-d-un-entrepreneur-est-elle-plus-dure-que-celle-d-un-salarie_4850512_4355770.html)

En prenant en compte d'autres variables traduisant l'implication au travail telles que le fait de penser à ses problèmes professionnels aussitôt levé, de considérer les problèmes de son organisation/de sa communauté comme les siens ou encore le fait de trop sacrifier pour son travail (selon ses proches), les données de notre questionnaire montrent (étonnamment !) assez peu de différence entre les réponses des entrepreneurs ou indépendants et celles des salariés.

### L'émergence d'une nouvelle forme de trajectoire professionnelle

Au-delà du cas des « slashers », ces travailleurs cumulant plusieurs activités professionnelles (par exemple une activité salariée et une activité entrepreneuriale via une entreprise, une association ou des formes de portage) et représentant 2 millions de personnes en France selon l'INSEE (dont 70 % seraient volontaires), c'est une forme assez particulière de plan de carrière, alternant entrepreneuriat-salariat dans le temps, à laquelle s'intéressent nos travaux.

La trajectoire est la suivante : le jeune diplômé crée sa startup. Il développe alors des compétences essentielles pour nombre de métiers de management : la gestion de projet et par projet (fonctionnement systématique en mode projet), une capacité à articuler son activité avec des communautés métiers multiples, une certaine résistance au stress et à la solitude... Nos conversations avec les jeunes diplômés participant aux événements et les rencontres lors de nos visites nous ont amené à rencontrer une vingtaine de profils de ce type. Ces entrepreneurs (pour la moitié d'entre eux des jeunes diplômés) ont bien compris que l'entrepreneuriat était une compétence transversale qui pouvait être très recherchée par les entreprises. Une ancienne étudiante ingénieure nous a ainsi dit : « *je veux devenir entrepreneur pour devenir salarié !* »... Formule paradoxale, mais finalement pas vraiment contradictoire<sup>8</sup>.

Le salariat<sup>9</sup> permet ensuite de développer un « réseau », d'appliquer et d'affiner des compétences. Avant de redevenir, deux-trois années plus tard, à nouveau un entrepreneur, sur la base de ce qui est une stratégie de long terme ou alors sur un simple effet d'opportunité (un essaimage, de l'intrapreneuriat, un changement de vie personnel...).

Nous avons ainsi identifié des personnes (plutôt dans la tranche 25-30 ans) qui en sont à la boucle d'après (cf. Figure 4). Après une courte expérience entrepreneuriale, trois-quatre années de salariat, l'envie de

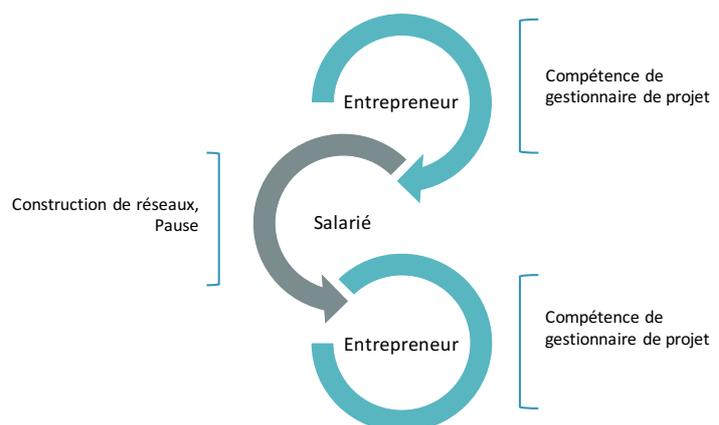


FIGURE 4 : L'EMERGENCE D'UNE FORME D'ENTREPRENEURIAT-ALTERNE ?

<sup>8</sup> Une autre étudiante liée au diplôme codirigé par l'un des coordinateurs a connu une trajectoire proche. Après une année sur le statut d'étudiant-entrepreneur à piloter une startup originale, elle a été recrutée comme responsable de l'open innovation par un grand groupe de consulting.

<sup>9</sup> Dans tous les cas beaucoup plus discontinus sur cette classe d'âge. Aux Etats-Unis, les jeunes actifs de 25 ans restent en moyenne 3 ans dans une entreprise (contre 10 ans de présence moyenne pour les personnes de 55 ans). Les choix, les ambitions, les situations, sont beaucoup moins stabilisés dans les cas des plus jeunes <http://www.mutinerie.org/lentrepreneuriat-sub/#.WCiKLn9viot>.

recréer sa structure est là. Avec pour une personne rencontrée une ambition étonnante : « *je pense que cela m'aidera ensuite à monter... aller vers une fonction de directeur de projets ou de responsable du digital* ». Etrange. La situation décrite ici ne correspond pas vraiment à un entrepreneuriat par défaut... elle n'est pas non plus celle qui correspondrait à une forme d'entrepreneuriat « vocationnel ».

Il est difficile de chiffrer précisément la tendance avec nos données, mais elle semble significative.

Les moteurs de cette trajectoire sont vraisemblablement multiples.

Du côté de l'offre (celle des individus), on peut mentionner : une humeur (« *lutter contre l'ennui... j'ai vu mon père s'ennuyer à mourir dans sa carrière professionnelle qui a été un vrai rail bien droit* »), une envie (« *progresser* », « *aller vite* », « *être disruptif avec mon boulot comme ma startup* »), de l'opportunisme (« *le marché du travail appréciera de plus en plus les tempéraments d'entrepreneurs...* »). La lutte contre l'ennui en entreprises prend d'ailleurs de plus en plus d'importance ces dernières années avec l'émergence du « bore out » ou syndrome d'épuisement professionnel par l'ennui. Selon certains chercheurs en management et en sociologie, ce manque d'engagement et de productivité semble résulter de la pression à la conformité (sociale, professionnelle...) qui limite toute liberté d'expression personnelle et de créativité des acteurs en entreprises<sup>10</sup>.

Sur la notion de bonheur au travail, nos résultats montrent que les entrepreneurs ou indépendants sont plus nombreux à se sentir heureux voire très heureux au travail que les salariés.

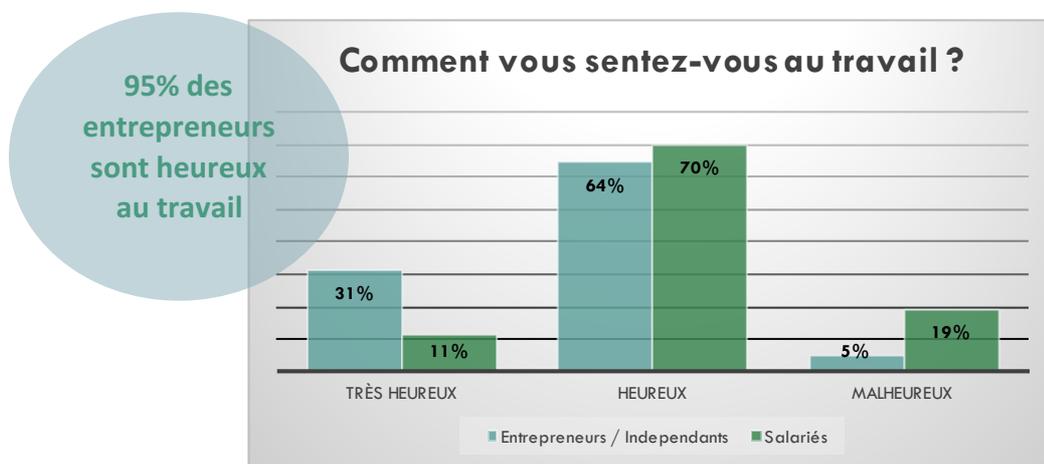


FIGURE 5 : COMPARAISON DE LA PERCEPTION DU BONHEUR AU TRAVAIL ENTRE ENTREPRENEURS/INDEPENDANTS ET SALARIES

Du côté de la demande (celle des entreprises), nous avons également pu constater (d'ailleurs bien avant l'expérience de RGCS) l'importance de l'innovation, de l'entrepreneuriat, de

<sup>10</sup> Voir à ce sujet un récent article d'*Harvard Business Review* sur les mécanismes de ce phénomène et les voies pour s'en sortir (la non-conformité constructive) : « Let your workers rebel » by Francesca Gino ([https://hbr.org/cover-story/2016/10/let-your-workers-rebel?utm\\_campaign=harvardbiz&utm\\_source=twitter&utm\\_medium=social](https://hbr.org/cover-story/2016/10/let-your-workers-rebel?utm_campaign=harvardbiz&utm_source=twitter&utm_medium=social))

l'intrapreneuriat, des fonctionnements en mode projet (organisationnel ou individuel<sup>11</sup>)... Les cabinets de conseil notamment deviennent friands de ces profils et d'effets d'annonce autour de ces profils. On se rêve finalement tous plus ou moins entrepreneurs... les figures que l'on pourrait généralement opposer à celle-ci étant peu flatteuses pour beaucoup de jeunes diplômés.

A notre grand étonnement, nous avons constaté que certains tiers-lieux intégraient déjà tout ou partie de la boucle décrite par la Figure 3. Le responsable d'un espace de *coworking* (couplé avec un incubateur) nous a ainsi confié devenir de plus en plus un cabinet de gestion des ressources humaines. Les entrepreneurs hébergés pouvant être intéressants pour des recruteurs (au-delà de l'intérêt des projets et des startups elles-mêmes), il insistait sur les individus, leurs compétences et leur employabilité. Cela devait se traduire concrètement selon lui par de plus en plus d'événements proches de forums de recrutement. Ce cas de figure et cette posture restent cependant encore très atypiques.

Pour le cas spécifique de la France, des politiques publiques ont également contribué à rendre possible ce type de trajectoires. C'est le cas des politiques qui sont à l'origine du **statut d'« étudiant-entrepreneur »**<sup>12</sup> (dont le but était probablement de se limiter à la première boucle... mais pas de générer une nouvelle forme de salariat). **L'impulsion donnée également par les regroupements d'universités en France** (les COMUE) a également été essentielle. Difficile de légitimer leurs (nouvelles) prérogatives par rapport à des institutions parfois vieilles de plusieurs siècles... L'entrepreneuriat et l'innovation ont souvent été (et restent) des axes stratégiques intéressants, souvent en zone neutre pour les grands regroupements universitaires. On crée des *labs*, des incubateurs, des accélérateurs, des espaces de *coworking*, avec des moyens particulièrement importants (liés aux initiatives d'excellence...). **Dans le même temps, les étudiants sélectionnés (notamment issus des grandes écoles intégrées dans des regroupements d'université et d'écoles appelés COMUE) ont des profils et des ambitions qui peuvent mener assez logiquement (pour certains) à la trajectoire que nous avons décrite.** On se forme autant *par* la pratique entrepreneuriale qu'à l'entrepreneuriat.

Toujours sur le plan des politiques publiques, nous trouvons cette tendance de l'entrepreneuriat-alterné très intéressante. L'idée d'une « entité à durée déterminée », d'une « firme-apprentissage » est relativement contre-intuitive (tant d'ailleurs pour les politiques que pour les managers ou les académiques). Il s'agit pourtant d'une possibilité qui peut créer des externalités positives pour toute la société. Si l'on entre progressivement dans un capitalisme liquide, l'apprentissage des managers est de plus en plus désencastré et reconvertible (d'un projet à un autre, d'une organisation à une autre). Au-delà du statut d'étudiant-entrepreneur et d'autoentrepreneur (facile à initier et à abandonner), il y a sans doute là des articulations possibles entre politiques éducatives et politiques économiques à cultiver<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> Façon Google, avec un jour par semaine laissé à l'employé pour travailler un projet, ou plus radicalement, sur un mode sabbatique qui pourra mener à l'essaimage.

<sup>12</sup> <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid79926/statut-national-etudiant-entrepreneur.html>

<sup>13</sup> Nous y reviendrons dans la version Omega du *White Paper* RGCS qui sera diffusée en décembre 2016.

## Une dimension émotionnelle forte dans l'émergence des nouvelles pratiques de travail

Nous avons également relevé une autre tendance, plus émotionnelle, sur le lien individu-nouvelles pratiques de travail. Il s'agit de l'aménagement d'un espace-temps très affectif, interpersonnel (plus rare dans la structure traditionnelle du travail). Les nouveaux travailleurs expriment de plus en plus le besoin d'une cellule familiale « recomposée », celle que certaines personnes rencontrées appellent « *la communauté* », « *la bande de potes* », le « *prolongement de l'association étudiante et des soirées* » ou encore « *la tribu* ». Comme l'a montré notre questionnaire (cf. le profil des répondants en annexe 4), mais également des observations de plusieurs des tiers-lieux visités (principalement dans des grandes mégapoles), un pourcentage élevé des jeunes entrepreneurs (associés à des espaces de *coworking* ou des incubateurs) ou des innovateurs (membres de *fab labs* et *makers spaces*) sont des « provinciaux ». Leurs familles, leurs amis d'enfance, leurs connaissances, sont souvent loin. Lors de nos visites dans des tiers-lieux étudiants en région parisienne, nous avons souvent constatés qu'un pourcentage élevé (entre 1/3 et la moitié) d'étudiants-entrepreneurs ou d'étudiants présents pour un projet venait de province et ont été au lycée loin de Paris. Le mécanisme de la classe préparatoire et du concours national renforce sans doute cette dynamique de « *catapultage* » (pour reprendre le terme d'un étudiant) loin de la maison. La communauté au sens historique (une famille symbolique<sup>14</sup>) prend toute son importance. Pendant les études (dans les espaces de *coworking* étudiants, le *fab lab* universitaire ou le *maker space*), mais aussi immédiatement après, on tient à cette « *bande de potes* ». Elle est un espace important pour parler, échanger, gérer des émotions (le stress, la solitude, la violence parfois du projet entrepreneurial...). Comme nous le disait un jeune *startuper* diplômé un an auparavant d'une école de commerce : « *Skype c'est bien, mais prendre une bière avec des autres entrepreneurs de l'espace c'est mieux. Et beaucoup ont d'ailleurs trouvé leur copine ici*<sup>15</sup> [rires]... ».

Le *White Paper* RGCS (Alpha), a déjà été l'occasion de souligner que les communautés collaboratives (incubateurs, accélérateurs, *coworking*, *makers*, *fab labs*, *hackers*...) sont au moins autant des communautés émotionnelles que des communautés de pratiques (les deux étant d'ailleurs difficiles à dissocier). Interrogés sur la définition de communautés, les gestionnaires de tiers-lieux qui ont répondu à notre enquête la présente d'ailleurs en référence à des termes forts : « *personnes de confiance* », « *un groupe de personnes qui s'aident mutuellement* », « *valeurs partagées/convergentes* », « *Atmosphère amicale, aide mutuelle* ». Nous ne sommes pas loin ici de la notion de bienveillance au travail prônée depuis 2011 par certains (le réseau Entrepreneurs d'Avenir notamment à l'origine avec Psychologies magazine de l' « Appel à plus de bienveillance au travail »). Pour une majorité des gestionnaires de tiers-lieux, ce qui est au cœur de la « communauté », ce sont les échanges réciproques (47%), plus que la dimension spatiale (20%), la dimension technologique (13%) ou encore les événements organisés (13%). Cet attachement à la communauté est d'ailleurs de plus en plus prégnante puisque la part de *coworkers* qui ont le sentiment d'appartenir à la communauté de leur espace

---

<sup>14</sup> Cf. la version Alpha de notre *White Paper*.

<sup>15</sup> Sur ce point, un sondage mené en décembre 2014 auprès des 250 espaces de *coworking* français par Bureaux à partager et La Fonderie révèle que 28% des espaces ont vu des couples se former (pour en savoir plus sur cette étude : <https://www.bureauxapartager.com/blog/les-chiffres-du-coworking-en-2014/>)

de *coworking* est passée de 58% en 2011-2012 à 61% en 2013-2014 et atteint désormais 70% en 2015-2016 selon une étude sur les communautés d'espace de *coworking* conduite par GCUC Canada.

En ce qui concerne les individus-managers dans un sens plus traditionnel, nous avons également constaté une autre tendance (en particulier lors de nos visites de tiers-lieux indépendants ou *corporate*). Participer à la vie d'un tiers-lieu pour un salarié (lors d'un *hackathon*, un événement, une visite extérieure, une learning expedition, une formation...) est une expérience amusante, « disruptive » pour reprendre le terme à la mode aujourd'hui. Le tiers-lieu *corporate* permet d'héberger des innovateurs et des entrepreneurs externes qui sont mélangés aux salariés. Il permet aussi de gérer des mobilités géographiques, des employés nationaux ou internationaux d'autres entités de passage en ville au sein du tiers-lieu *corporate*, des télétravailleurs ou des travailleurs en général. On brasse autant qu'on assemble... ce qui débouche sur une autre tendance individuelle : le *community manager*, comme métier-clé, dépasse largement le cadre du gestionnaire de plateforme électronique (réseau social notamment) ou du gestionnaire de tiers-lieu. Dans les organisations d'aujourd'hui, tout manager d'équipe doit devenir un *community manager*, avec tout ce que cela suppose : souci d'horizontalité, animation de don-contre-don, rejet de la posture hiérarchique, facilitateur plus qu'ordonnateur, recherche de jeu gagnant-gagnant... On passe de compétences individuelles de cadres (avec tout ce que cette notion suppose de hiérarchique et structurelle) à une logique de chefs de projets (toujours présente) qui suppose des lignes hiérarchiques multiples à une logique (coexistant avec la précédente) de *community management* (cf. Figure 6).

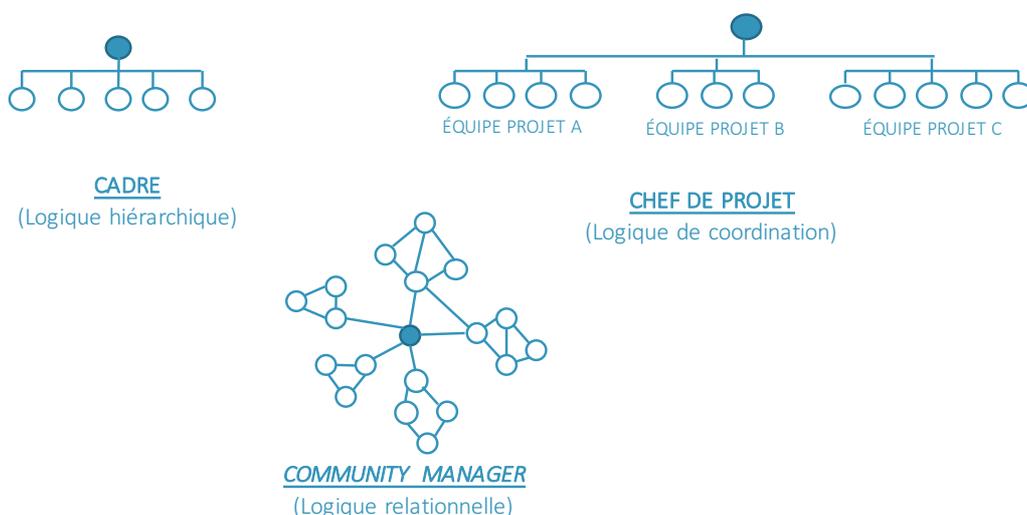


FIGURE 6 : TROIS LOGIQUES MANAGERIALES DONT UNE POSTURE POST-SALARIALE, CELLE DE COMMUNITY MANAGER

Plusieurs témoignages convergent vers le statut très « post-salarial » du *community manager*. A l'image du chef de projet, il va assembler dans le projet des salariés internes, des salariés externes et des indépendants (c'est le cas pour de plus en plus de projet digitaux). Bien au-delà du périmètre d'action habituel du chef de projet, il va interagir avec des périmètres ouverts et fluctuants d'acteurs rencontrés sur les tiers-lieux, pendant les mobilités physiques ou sur des plateformes électroniques. Les consommateurs eux-mêmes sont souvent dans la boucle et de façon beaucoup plus continue que le chef de projet. Les compétences et la feuille de route du

*community manager* sont par ailleurs beaucoup plus hasardeuses (« *community management... le sens change au fur et à mesure de ce que je gère* »).

## 2 | NOUVELLES PRATIQUES DE TRAVAIL-(RETOUR DES) COMMUNAUTÉS : VERS UNE RECOMPOSITION DE LIENS SOCIAUX ?

---

Le vocable de communautés, dans la littérature académique comme dans la bouche des praticiens, est loin d'être nouveau. « Communautés occupationnelles », « communautés de métier », « communautés de pratique »... Depuis longtemps, on essaie de s'appuyer sur les collectifs informels qui se forment à l'intersection des organisations pour innover, gérer les connaissances, repenser une gestion des ressources humaines plus locale, etc.

Les recherches du réseau RGCS nous ont amenés à constater le grand retour des communautés, au sens le plus historique.

Dans un monde de plus en plus liquéfié, « entrepreneurialisé », assemblé et désassemblé en permanence, la communauté est la maille qui permet à la foi des micro-coordinations mais également celle qui permet d'éviter le grand vertige. On gère ses émotions ensemble. Dans le silence (relatif) des *open spaces* et des bureaux partagés, dans le brouhaha des événements collectifs organisés (les *hackatons*, les *pitchs*...), la communauté est là. Un *coworker* nous confiait ainsi à quel point il était heureux d'avoir rejoint son espace. Il ajustait ses passages (et les horaires de ses passages) autant en fonction de ses projets et rendez-vous que de son humeur (« *quand je me sens un peu déprimé, je passe plus. C'est sympa toute cette énergie !* »). Le lien apparaît parfois très explicitement comme le prolongement de la vie universitaire et associative. Dans un *maker space* de Barcelone ([hangard.org](http://hangard.org)), la gestionnaire (lors d'une visite) nous précisait ainsi qu'elle n'organisait pas des « événements » mais plutôt des « parties » (soirées). La salle que nous avons visitée ressemblait davantage à une salle de concert qu'à l'espace événementiel d'un tiers-lieu. Posture assumée ou cas exceptionnel ? En restant prudent sur les généralisations, de nombreux événements nocturnes auxquels nous avons participé nous ont davantage rappelé une soirée étudiante qu'un moment de networking professionnel.

Le temps au sein de ces tiers-lieux est d'ailleurs rythmé par des routines (petits-déjeuners, goûters, « table d'hôtes », *pitchs*, sessions de formation, *hackaton* et autres événements...) qui alternent temps privés (travail sur son projet) et temps collectifs (réflexions partagées, coachings, challenges entre équipes pour susciter l'émulation, etc...). Cette notion de temps partagé est très importante dans ces espaces où finalement une grande partie des membres fonctionnent en mode projet. Il n'est donc pas étonnant de retrouver en premier lieu sur les différents supports communicationnels de ces tiers-lieux (sites internet, newsletter, ...) la notion de « calendrier », d'« événements ». Au plan du collectif humain on trouve de plus en plus également d'approches intergénérationnelles au sens où se mêlent dans ces espaces toutes tranches d'âges et certains événements s'adressent plus particulièrement aux enfants (ex : « coding goûters ») ou aux seniors (ex : « rencontres seniors : tables d'hôtes numériques »).

Un atelier a été l'occasion de se rendre compte qu'une autre communauté est souvent oubliée sur cette problématique émotionnelle : celle des *community managers* eux-mêmes. Un responsable de *fab lab* nous a confié le désarroi de son successeur (il a quitté son *fab lab* précédent pour un autre *fab lab*). De très nombreuses personnes venaient se confier à son remplaçant, lui faire des confessions, partager des problèmes, venaient « décompresser »... Il ne s'attendait pas à cela. Pour le gestionnaire de *fab lab*, cette situation lui a fait comprendre une composante importante (psychologique) de son activité passée (dont il n'avait pas vraiment conscience avant de partir). Cela témoigne aussi que la notion de « communauté » et l'épanouissement au sein de celle-ci ne vont pas nécessairement de soi et nécessitent par conséquent d'être gérés. On voit ainsi apparaître dans certains espaces (notamment au French Tech Hub de Berlin), la fonction de « Chief Happiness Officer ». Malheureusement, le rôle de ces gestionnaires de tiers-lieux est souvent mésestimé alors même que beaucoup d'entre eux (88% dans notre sondage) considèrent qu'ils jouent un rôle important sinon essentiel dans l'émergence des collaborations sur place voire plus largement dans les relations établies avec l'environnement voisin de l'espace collaboratif (la moitié des répondants estiment qu'ils sont souvent voire toujours reliés à ce voisinage, pour les autres cette connexion existe même si elle se fait plus occasionnellement). Cela permet ainsi d'ancrer le tiers-lieu dans un territoire et donc dans une « communauté » plus large. La société Coworkies (basée à Berlin) propose ainsi de développer une vaste infrastructure numérique qui permettra de connecter les coworkers et les espaces de *coworking* et de faciliter l'accueil de coworker dans un espace, amplifiant par là même cette connectivité. Ces missions requièrent du gestionnaire de tiers-lieu une grande polyvalence : d'ailleurs, lorsqu'on les questionne sur leur implication au sein de ces espaces, 67% des répondants disent qu'ils s'occupent de tout. Parmi les compétences attendues pour exercer ce type de métier, les gestionnaires de tiers-lieux considèrent à 82% que les capacités relationnelles sont absolument nécessaires quand ils jugent les aptitudes techniques et les compétences financières et administratives importantes (respectivement à hauteur de 59% et 47%).

Sans surprise, la « communauté » (autant que le lieu, et à travers le lieu et les activités qu'il abrite) est un enjeu majeur. Les visites (ou « tours ») sont de ce point de vue un rituel indispensable. Chaque semaine, parfois plusieurs fois par semaine, on organise des visites. Celles-ci peuvent être improvisées et demandées directement à l'accueil quand il existe<sup>16</sup>. A la différence d'un campus tour ou d'une visite de musée, nous avons été frappés à quel point la visite était déjà un moment essentiel dans l'entrée dans une communauté. C'est même souvent une étape obligatoire pour devenir membre. Si la visite d'une université américaine (le fameux « campus tour ») sera l'occasion de montrer l'excellence de l'institution et la distance qui reste à parcourir pour la rejoindre, la visite du tiers-lieu est plutôt le contraire. On commence à prendre connaissance de la cuisine, des espaces de travail, de la machine à café, on rencontre et échange parfois avec des membres sympas, on apprend des anecdotes (sur le mobilier et l'espace, les événements, la cuisine et ses usages, le quartier, les coworkers ou *makers* et des compétences déjà présentes...) qui peuvent avoir leur importance si demain on rejoint le tiers-lieu... Le mot « communauté » est martelé (« *you will join a/our community* », « *our community...* », « *community members meet...* », « *The events we organize are at the heart of*

---

<sup>16</sup> Selon l'étude conduite par Bureaux à Partager et La Fonderie en 2014 citée plus haut, 52% des espaces de coworking sondés disposaient d'un accueil à l'entrée.

*our community* » ...). Elle est la grande promesse qui peut différencier le choix d'un tiers-lieu (indépendant mais aussi souvent *corporate*) de celui d'un espace de travail plus traditionnel ou de la maison. D'ailleurs environ 2/3 des gestionnaires de tiers-lieux qui ont répondu à notre sondage promettent dans leur communication à leurs membres qu'ils feront partie d'une « communauté ». Il faut faire ressentir la communauté, sa chaleur, ses membres, ses liens qui s'étendent dans l'espace et dans le temps, bien au-delà de l'espace de *coworking* ou du *maker space*. Il faut également rassurer sur le professionnalisme du personnel et la qualité des outils et conditions de travail. Le *coworker* vient chercher un espace de travail, un lieu de travail et une infrastructure. L'organisation spatiale de ces espaces est d'ailleurs une composante importante : s'y articulent *open spaces*, espaces communs de convivialité, salles de formation, salle informatique, etc. Le *maker* veut accéder à des machines, des formations, des qualifications et des certifications. Ainsi, ces lieux se révèlent également de nouveaux « espaces de compétences » voire de **créativité** : ces espaces sont en effet des « creusets » d'innovation (s'y mêlent voire s'y fondent différentes approches du travail, origines sociales, générations, secteurs d'activité, nationalités etc.).

Montrer le lieu et la communauté devient par ailleurs un enjeu qui dépasse largement celui du business model. Les *fab labs*, les *makers spaces*, les incubateurs, les accélérateurs, les *e-garage* et autres *digital labs* deviennent également des « vitrines » pour des territoires plus larges. On observe ainsi la spécialisation de certains territoires dans des domaines technologiques innovants à l'instar de la ville de Toulouse avec la création de l'IoT (*Internet of Things*) Valley, un accélérateur porté par une association dont les missions sont « de développer l'excellence et la productivité dans l'IoT dans les milieux entrepreneuriaux, industriels et universitaires »<sup>17</sup>. Dans



IMAGE 1 : VISITE DE LA REINE RANIA DE JORDANIE AU FAB LAB DE BERLIN EN 2015

ce tissu économique et sociologique, ces tiers-lieux constituent des « traits d'union », des objets d'intermédiation, des « objet frontières » entre *startup*, *business angels*, grandes entreprises, structures d'accompagnement, institutions politiques, etc. C'est précisément ce qui en fait des « tiers »-lieux : ils s'inscrivent dans des relations triangulaires. Pour les espaces *corporate* (*corpocoworking*, *fab lab corporate*, *maker space* interne...), le lieu et la communauté permettent de montrer (à des clients en visite, des nouveaux collaborateurs, le voisinage, des journalistes, des salariés de passage pour une formation, les acteurs de projets « excubés », des entrepreneurs hébergés...) un « concentré de réalité », les savoir-faire les plus pointus, la créativité et le dynamisme de l'entreprise... Pour les tiers-lieux indépendants, c'est tout un territoire qui peut être valorisé. La visite de la reine Rania de Jordanie (Figure 7 ci-contre) l'illustre clairement.

Au-delà des visites, une « *industrie du tourisme collaboratif* » (pour reprendre l'expression d'un *hacker*) se met en place depuis deux ans. Les collectivités territoriales, les états, les universités, les cabinets de conseil élaborent des « tours » de plusieurs espaces externes et internes ou de

<sup>17</sup> Pour en savoir plus : <http://www.iot-valley.fr/fra/>

véritables « *learning expeditions* ». La visite elle-même, devenant une « expérience », un temps de « veille » et de contacts, se « marchandise ». On la paie ou on est invité à faire une « donation » (la pratique se répand dans de nombreux lieux, notamment à Berlin). Il est vrai que les sollicitations deviennent nombreuses, au point d'être tout simplement perturbantes pour la quiétude du lieu, comme pour le quotidien de ses *community managers*.

De plus en plus souvent, la question de l'*open innovation* incite à une expérience beaucoup plus longue qu'un simple passage de quelques heures. Il s'agit d'ailleurs d'un enjeu très important au sein de ces espaces puisque 73% des managers de tiers-lieux sondés dans notre questionnaire comptent d'une manière ou d'une autre sur l'*open innovation*. Nos visites nous ont amenés à identifier trois cas de figure : la relocalisation, l'excubation et la transition. La relocalisation consiste à détacher pendant quelques jours, quelques semaines voire quelques mois, des salariés au sein d'un tiers-lieu *corporate* ou indépendant. Les bénéfices attendus sont multiples : nouvelles collaborations, apprentissage de nouvelles techniques, veille... L'excubation concerne des entités ou un projet de l'organisation délocalisé (avec ses acteurs et ses moyens) dans un tiers-lieu. Les effets attendus sont quasi-similaires à ceux concernant les individus relocalisés. Enfin, la transition est un cas un peu à part (susceptible de concerner davantage une forme de *coworking* plus immobilière). Des salariés et des indépendants parcourant de longues distances sur des missions se voient allouer un abonnement à un tiers-lieu mi-distant ou sont affectés à un tiers-lieu interne chez le client (le temps des passages). Le « Mixer » à Paris met ainsi à disposition 7 bureaux « *flex office* » « *aux collaborateurs en déplacement au siège* ».

Mais plus que tout, et au-delà des statuts salariés, indépendants, chômeurs... les tiers-lieux apparaissent comme de possibles temps et lieux de régulation des pratiques. Ces modes de régulation sont essentiellement émotionnelles. Nos visites de Noisebridge, C-Base, Open Berlin, Hangar.org ont été l'occasion de réaliser (en particulier pour les *hacker spaces* et *maker spaces* les plus liés à des mouvements sociaux) l'importance de cette dimension.

Souvent réduits par les managers à des *hackathons* (nombreux dans les tiers-lieux les plus *corporate*) ou à un vague principe de *hacking* (« *il faut désormais hacker le management* »), les *hacker spaces* et certains *maker spaces* nous sont apparus comme des modes de gouvernance très intéressants. La fameuse « *Hacker ethic* » est fortement centrée sur la communauté. Il s'agit non seulement de certifier ensemble la valeur d'un *hack*<sup>18</sup> mais également de le réguler. A nouveau, la dimension émotionnelle est très présente (on ressent et on partage de nombreuses émotions) mais le résultat est loin de ressembler au chaos ou à l'anarchie (tel que l'entend le sens commun). Les discussions sont longues et interminables. Le vote, rejeté au profit du consensus, est souvent un échec. On s'écoute, on parle, on se regarde, on essaie de lisser les temps de parole. La salle commune est souvent le grand théâtre des discussions-clé. Mais tous les lieux et ses rituels participent finalement (et dans la durée) à cette construction. Si le bricolage, l'improvisation et certaines formes de transgression sont les bienvenus, la vraie question est surtout jusqu'où ? C'est dans une émotion compétente et partagée que la

---

<sup>18</sup> Le processus n'est pas sans rappeler la construction d'une contribution théorique dans une communauté scientifique. Avec des conférences et des publications « *peer reviewed* », l'idée est progressivement amendée, diffusée et validée par la communauté. Etre un génie seul n'a pas de sens dans le monde académique. Il en est de même chez les hackers.

communauté construit l'émotion négative du « cela va trop loin ». Une petite scène extraite du film l'« Outsider » sur l'affaire Kerviel permet de l'illustrer (cf. Encadré 2 et Figure 5 ci-dessous).

#### ENCADRE 2 COMMENTAIRE D'UNE SCÈNE-CLE DE L'« OUTSIDER »

La scène se déroule au milieu du film, à l'épicentre de la tragédie. Jérôme Kerviel est au cœur de sa tempête. Il retrouve son ancien responsable (un trader joué par François-Xavier Demaison) dans un restaurant parisien. Demaison a quitté la Société Générale il y a plus d'un an pour rejoindre un fond d'investissement sur New York. Il est de retour sur Paris afin de revoir son ancien « poulain » (Jérôme Kerviel) et lui faire une proposition. La petite amie de Kerviel est en retard. Ils attendent donc au bar. La conversation revient vite sur des sujets professionnels.



IMAGE 2 : QUAND LA TRANSGRESSION VA TROP LOIN, LA COMMUNAUTE PRODUIT UNE EMOTION NEGATIVE

Demaison lui a appris la technique du « carpet » (l'art de mettre des gains « sous le tapis ») qui permet de mettre de côté des fonds au-delà des positions clôturées chaque jour. Il lui demande où il en est... 10 millions, 20 millions, 50 millions, 100 millions ? Le jeune trader lui répond alors plus d'un milliard d'euros ! Le vieux trader est sous le choc. Il ne dit rien. Il sent tout. Kerviel a perdu totalement le contrôle. Comme une diva, prise par sa propre émotion, qui en oublierait de jouer avec celle de son public. Le moment est fort, très émotionnel, très corporel. Demaison sait que sans risque et sans transgression, les profits même de la banque d'investissement seraient limités. Mais jusqu'où aller ? Comment se rendre compte (non pas ex post, mais pendant l'action elle-même) que l'on va trop loin ? Dans cette scène, c'est un Homme de métier qui en rencontre un autre qui « sent » que cela va trop loin. Que le contrôle n'est plus là. C'est un Homme lui-même (avec de l'humour, de la dérision...) qui cultive un certain recul émotionnel. Jérôme Kerviel se lève. Il va aux toilettes. Entre temps, il laisse un dossier à Demaison (un projet d'investissement). Demaison écrit un mot bref sur un post-it qu'il colle sur le dossier « Tu n'es pas fait pour être un trader ». Puis il s'en va.

Les *hackers* se régulent *par* et *avec* la communauté occupationnelle. Les opportunités d'échanges collectifs sont multipliées. Elles permettent (pour la communauté elle-même) de rendre explicite, transparent, de partager. Encore une fois, le monde des *hackers* n'est pas celui du chaos. Dans la même boucle, contrôles endogènes (le groupe présent) et régulations exogènes sans aucune hiérarchie (la communauté plus large du lieu, passée ou présente, ainsi que le mouvement social tout entier) construisent et solidifient le jugement. Le processus est profondément émotionnel. On s'écoute et on se ressent, dans ces petits ensembles. Les communautés en coprésence que nous avons observées sont souvent très hétéroclites : des indépendants, des étudiants, mais également très souvent des salariés (notamment des universitaires et des scientifiques) participent à la discussion. Les profils ne sont pas les mêmes en fonction de l'heure (plus d'entrepreneurs et de coworkers le matin et la journée, plus de *hackers* et de *makers* le soir). Bien sûr, le mécanisme de régulation, aussi intéressant soit-il, a ses limites. De la régulation de la communauté à la dérive sectaire, il n'y a qu'un pas que peut

faire franchir la rupture avec la régulation exogène de la communauté plus large et du mouvement social (et ses questionnements réflexifs).

### 3 | NOUVELLES PRATIQUES DE TRAVAIL-MOUVEMENTS COLLABORATIFS : MUSE OU CONTRE-CULTURE ?

---

Ce troisième niveau d'analyse des nouvelles pratiques de travail est celui qui mène le plus facilement à des débats de société. Si les *makers* et les *hackers* sont rapidement identifiés dans les discussions auxquelles nous avons assistés à un mouvement social, les *fab labs*, à un type particulier de mouvement social, le cas des *coworkers* semble un peu à part.

Les termes les plus fréquents étaient plutôt ceux d' « *industrie* », de « *tendance* » de sociétés, de « *lieux d'innovation* ». Si certains mouvements en France (par exemple, le collectif des tiers-lieux), en Espagne (l'association catalane des espaces de *coworking*), ou à l'échelle européenne (*Coworking Europe*), s'efforcent de structurer ou d'incarner un mouvement social, le résultat (pour de nombreuses personnes que nous avons rencontrées) est nettement moins probant que pour les *hackers* et les *makers* (qui s'inscrivent dans une histoire beaucoup plus longue).

Pour tous les mouvements collaboratifs, deux points de vue semblent s'opposer : celui des militants, des participants aux mouvements sociaux ; et celui des managers, à la recherche d'expériences « *disruptives* » et d'innovation.

Pour les *makers*, *hackers* et *fabbers*, l'entreprise et le capitalisme en général restent des objets ambigus.

En défendant l'*open knowledge*, on se met à distance de tous les systèmes clos que véhiculent les entreprises. On cherche systématiquement le bien commun et des moyens de l'alimenter. On lutte contre le rythme même de l'innovation (finalement regardée comme une « idéologie » par certains *makers* et *hackers* rencontrés). Plus surprenant, l'innovation n'est pas une fin en soi. Le « faire ensemble », l'apprentissage, son sens profond, sont beaucoup plus importants (cf. Encadré 3 ci-dessous).

---

#### ENCADRE 3 : DISCUSSION SUR UN DRONE DANS UN MAKER SPACE PARISIEN

---

Pendant plus d'une heure, j'échange avec des passionnés qui me parlent de leur drone. Ils ont passé des centaines d'heures ensemble à le fabriquer. Ils me détaillent les idées, les astuces, les « recyclages »... De toute évidence, ils ont sacrifié de très nombreuses soirées à ce projet. L'avion est beau, imposant. Il porte les cicatrices de nombreux bricolages. Avant de les laisser à un autre projet, j'ose une question : « il vole ? ». « Non, il est beaucoup trop lourd ! »

Bien sûr, les apprentissages sans fin et sans finalité débouchent parfois sur de profondes innovations. Les échanges (avec des *makers* plus entrepreneurs) peuvent inciter à la fois à achever le projet (nous avons été étonnés dans de nombreux *maker spaces* et *hackers spaces* par les prototypes loin d'être achevés) et à l'orienter vers des voies plus utilitaristes. Le processus des uns est aussi parfois la base de l'innovation utile des autres. Plus simplement, il faut parfois se perdre dans des choses inutiles ou futiles avant de parvenir à innover pour une activité plus industrielle. Lors d'un séminaire, un gestionnaire de *fab lab* évoquait ainsi le cas

d'un manager qui était venue dans son *lab (corporate)* pour faire un cadre de photos avec une imprimante 3D et qui en était ressorti avec une vision renouvelée des processus liés à son métier en gérant désormais ses projets d'innovation autour de prototypes 3D multiples qui deviennent des objets-frontières pour les membres de son équipe.

Parmi les processus finalisés des *makers* et des *hackers*, il en est un qui mérite d'être souligné : la lutte contre l'obsolescence programmée (des ampoules, des ordinateurs, des appareils électro-ménagers...). Prolonger la vie des objets est ainsi l'objectif avoué de nombreux *makers* et *hackers* que nous avons rencontrés. Parfois, l'ambition est encore plus grande : il s'agit de régénérer un territoire voire toute une économie. C'est le cas du dirigeant d'ICI Montreuil (France) qui voit son vaste *maker space* comme un vecteur possible de réindustrialisation.

La communauté des puristes est parfois très dure avec les tentatives *corporate* de *maker spaces*, de *hacker spaces* ou de *fab labs*. Un gestionnaire de *fab lab* universitaire nous confiait ainsi : « *Si c'était des vrais fab labs, je pourrais facilement y aller sans rendez-vous, et ils partageraient leurs connaissances et procédures avec tout le monde... même leurs concurrents ! Moi, je suis un universitaire de formation, et tout ce que je fais dans mon fab lab est ouvert... même aux universités et universitaires concurrents ! La preuve ! [montre le chercheur du doigt]* »

Du côté de l'entreprise, les mouvements collaboratifs suscitent de plus en plus d'intérêt. Dans des contextes où l'innovation, l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat deviennent des axes stratégiques majeurs<sup>19</sup>, les *makers*, les *hackers* et les *coworkers* semblent apporter des solutions évidentes : recentrer sur les communautés métiers, *hacker* le management, favoriser le bricolage et la sérendipité, libérer l'entreprise de ses murs et de ses niveaux hiérarchiques... Ainsi le *corporate hacking* peut apparaître comme un moyen « *pour faire bouger les lignes* ». « *Sens de l'opportunité, voire de l'improvisation, détournement positif, et bricolage organisationnel : pour le corporate hacker, tous les moyens ou presque sont bons pour œuvrer, dans le collectif, à l'amélioration de l'entreprise. Le corporate hacking ne joue pas contre l'entreprise, mais au service de la transformation de celle-ci, et dans le respect de sa raison d'être profonde.* »<sup>20</sup> En ce sens, il incite les entreprises à s'engager dans la voie de la « non-conformité constructive », c'est-à-dire vers la recherche de comportements déviants au bénéfice de l'entreprise, source de créativité et de nombreux bénéfices (dont la création d'une « culture de l'originalité » à en croire Francesca Gino (cf. supra). Bien sûr, on peut s'interroger sur la fin de la citation (être au service de la transformation de l'entreprise). La plupart des *hackers* indépendants que nous avons rencontrés se sont dits au service de valeurs et d'une communauté. L'importation des pratiques de *hacking* dans un environnement *corporate* est cependant une véritable innovation dans son esprit (on s'éloigne plus que jamais d'un contrôle hiérarchique et planifié de l'organisation).

Dans un contexte de mobilité de plus en plus systématique, les tiers-lieux permettent de construire un vaste réseau d'escales pour les mobilités urbaines ou rurales des managers. Dans

---

<sup>19</sup> Au point parfois de cacher un manque flagrant de vision stratégique. L'incantation de l'innovation et de l'entrepreneuriat ont ainsi été décrits comme de véritables « cache-misère stratégique » par des cadres que nous avons rencontrés.

<sup>20</sup> Définition du *corporate hacking* par un *corporate hacker* : cf. le site <https://hacktivateurs.co/2016/04/05/corporate-hacking-quest-ce-que-cest/>

une logique de veille et de stimulation de l'innovation, les tiers-lieux *corporate*, mutualisés avec des partenaires, voire des concurrents, les tiers-lieux indépendants (où l'on va relocaliser des salariés ou excuber des projets) semblent la panacée. On peut capter l'énergie des projets émergents et proposer une forme de coaching avec des salariés plus âgés (qui bénéficieront à leur tour d'une forme de « *reverse mentoring* »). On peut mettre en place de véritables démarches d'innovation ouverte incluant des entrepreneurs externes, des étudiants-entrepreneurs, des *hackers* résidents, des salariés d'entités normalement distantes...

De façon générale, on attend des mouvements collaboratifs une véritable contre-culture, un stimulus disruptif. On cherche à « *hacker* » l'entreprise, épurer ses gestes, ses discours, son jargon managérial, ses procédures, ses outils. Simplifier. En perdant sans doute la dimension profondément communautaire du *hack*. Le choix des open sources, les *hackathons*, le *corpworking*, l'holocratie, l'entreprise libérée, l'entrée dans une culture *maker corporate*... sont autant de signes d'un management qui cherche, plus que jamais, du sens, voire des utopies. De ce point de vue, les mouvements collaboratifs sont autant des muses (nécessaires) et que des contre-cultures (également nécessaires) pour la refonte des pratiques de travail.

### Conclusion : vers une complémentarité du salariat et de l'entrepreneuriat dans les nouvelles pratiques de travail ?

Le clivage entre le salariat et l'entrepreneuriat reste fort, dans les discours comme dans certaines pratiques de travail. Ces deux années de recherche nous ont néanmoins conduits à nuancer cette vision. Dans le temps (*entrepreneuriat-alterné*), dans l'espace (pour les *slashers*), au sein de certains types de communautés et de modes de gouvernance mêlant salariés et entrepreneurs (*excubation*, *transition*, *open innovation*, *nouvelles formes de community management*) ou encore dans la relation aux mouvements sociaux collaboratifs (de plus en plus importés dans un cadre *organisationnel*), les deux mondes s'entretiennent, se nourrissent. Les ambitions des individus, le retour des communautés et la transformation de la société nous incitent ainsi à dépasser de vaines dichotomies pour mieux comprendre et prendre en compte les nouvelles pratiques de travail. L'économie collaborative, c'est peut-être ça. Autant qu'une révolution pour aujourd'hui, la capacité à penser et repenser les catégories d'hier<sup>21</sup> comme celles de demain.

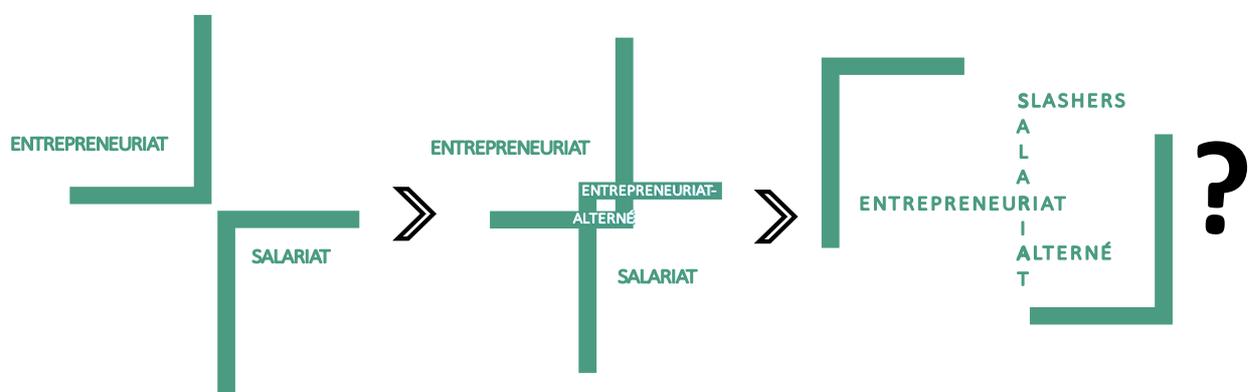


FIGURE 7 : VERS UNE COMPLEMENTARITE DU SALARIAT ET DE L'ENTREPRENEURIAT DANS LES NOUVELLES PRATIQUES DE TRAVAIL ?

<sup>21</sup> Les coopératives notamment, cf. le cas des SCOP (les Sociétés Coopératives et Participatives).

## ANNEXE 1 : WEBOGRAPHIE

- ┌ Présentation de la London Tech Week :  
<https://londontechweek.com/>
- ┌ White Paper RGCS, Version Alpha :  
<https://collaborativespacesstudy.wordpress.com/2016/04/10/rgcs-white-paper-version-alpha/>
- ┌ Article sur l'entrepreneuriat subi : <http://www.mutinerie.org/lentrepreneuriat-sub/#.WCiKLn9viot>
- ┌ Article du site Lemonde.fr sur la comparaison salariés / entrepreneurs : « La vie d'un entrepreneur est-elle plus dure que celle d'un salariés » ? par Samuel Laurent  
[http://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2016/01/20/la-vie-d-un-entrepreneur-est-elle-plus-dure-que-celle-d-un-salarie\\_4850512\\_4355770.html](http://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2016/01/20/la-vie-d-un-entrepreneur-est-elle-plus-dure-que-celle-d-un-salarie_4850512_4355770.html)
- ┌ Article d'*Harvard Business Review* sur le poids de la conformité en entreprises : « *Let your workers rebel* » by Francesca Gino :  
[https://hbr.org/cover-story/2016/10/let-your-workers-rebel?utm\\_campaign=harvardbiz&utm\\_source=twitter&utm\\_medium=social](https://hbr.org/cover-story/2016/10/let-your-workers-rebel?utm_campaign=harvardbiz&utm_source=twitter&utm_medium=social)
- ┌ Etude sur le statut national d'étudiant entrepreneur :  
<http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid79926/statut-national-etudiant-entrepreneur.html>
- ┌ Etude Bureaux à Partager et La Fonderie 2014 sur les espaces de *coworking* :  
<https://www.bureauxapartager.com/blog/les-chiffres-du-coworking-en-2014/>
- ┌ Présentation de l'IoT Valley (Association et incubateur) :  
<http://www.iot-valley.fr/fra/>

## ANNEXE 2 : DONNEES MOBILISEES POUR LA SYNTHESE 2015-2016 DES RECHERCHES RGCS

SOURCES	DESCRIPTION DES DONNEES
Événements RGCS 2015-2016	<p><b>52</b> événements (au 7 novembre 2016) : des séminaires, des ateliers et des meetings points à Paris, Londres, Montréal, Barcelone, Lyon, Grenoble, Amsterdam, Berlin. Un happening scientifique à Berlin #visualizinghacking (juillet 2016). Synthèse de ces événements par le coordinateur du réseau.</p>
Visites de tiers-lieux	<p>En parallèle aux événements, <b>82</b> visites d'espaces de <i>coworking</i>, <i>maker spaces</i>, <i>fab labs</i> et <i>hacker spaces</i> à Paris, Lille, Lyon, Londres, Montréal, Berlin, Barcelone, Lisbonne, Singapour, Sydney.</p> <p><b>46</b> entretiens avec des gestionnaires d'espaces collaboratifs.</p> <p>Réalisation de <b>1450</b> photos et une trentaine de films sur les espaces intérieurs et le territoire.</p> <p>D'autres visites sont en cours de consolidation dans le cadre d'un projet de recherche du réseau RGCS.</p>
Enquête RGCS (cf. ANNEXES 3 et 4)	<p>Enquête sur les nouvelles pratiques de travail et la collaboration. Diffusée auprès d'anciens étudiants (graduate) d'universités européennes et canadiennes. Génération ERASMUS. Mobilisation pour la synthèse d'un échantillon de <b>378</b> répondants représentatifs du profil ERASMUS (sur les critères d'âge, de sexe, de mobilité et parcours académique).</p>

# ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE 2016 SUR LES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL ET DE SES ESPACES

**RGCS survey 2016**  
*A study of collaboration and new work practices inside, around and through collaborative spaces\**  
Coordinator: François-Xavier de Vaujany

**Research  
Group  
Collaborative  
Spaces**

**KEY FOCUS OF THE SURVEY: Work and workplace transformations.**  
Thank you for agreeing to take part in this study about collaboration and new work practices. This survey is focused on work and workplace transformations and explores traditional work situations (employee with a fixed workstation) but also more emergent ones (e.g. coworkers and members of maker spaces). It aims to produce an overview of work transformations and a taxonomy of collaborations and new work practices. This survey should only take 8-10 minutes to complete. Be assured that all answers you provide will be kept in the strictest confidentiality. For more information: [collaborativespaces@gmail.com](mailto:collaborativespaces@gmail.com) or <https://collaborativespacesstudy.wordpress.com/>

### Section 1: questions about your profile and your activities

**1. Where do you live?**  
 Paris     London     Montreal    Other city:

---

**2. You are:**  
 A man     A woman

---

**3. Your age:**

---

**4. Your level of studies:**

<input type="radio"/> No diploma	<input type="radio"/> High school diploma	<input type="radio"/> Two years after high school diploma
<input type="radio"/> BA level	<input type="radio"/> MSc, MA, MPhil or MRes (master level)	<input type="radio"/> PhD

---

**5. The highest level of studies of your father:**

<input type="radio"/> No diploma	<input type="radio"/> High school diploma	<input type="radio"/> Two years after high school diploma
<input type="radio"/> BA level	<input type="radio"/> MSc, MA, MPhil or MRes (master level)	<input type="radio"/> PhD
<input type="radio"/> I do not know		

---

**6. The highest level of studies of your mother:**

<input type="radio"/> No diploma	<input type="radio"/> High school diploma	<input type="radio"/> Two years after high school diploma
<input type="radio"/> BA level	<input type="radio"/> MSc, MA, MPhil or MRes (master level)	<input type="radio"/> PhD
<input type="radio"/> I do not know		

---

**7. Cite all the cities in which you have done your undergraduate and/or graduate studies**  
 London     Paris     Montreal     Others

---

**8. Where do you live? Please indicate your postal code:**

---

**9. Where do you work? Please indicate your postal code:**

---

**10. What is your work status?**

<input type="radio"/> Permanent contract (CDI in France )	<input type="radio"/> Fixed-term contract (CDD in France )
<input type="radio"/> Employed with another contract (flexible contract)	<input type="radio"/> Entrepreneur
<input type="radio"/> Other independent worker	<input type="radio"/> Unemployed

0 %

11. What is your implication in your work?

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree
I get easily overwhelmed by time pressures at work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As soon as I get up in the morning I start thinking about work problems	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
When I get home, I can easily relax and switch off my work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
People close to me say I sacrifice too much for my job	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I would be very happy to spend the rest of my career in this work environment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I really feel as if this organization's or community's problems are my own	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel emotionally attached to this organization/community	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
This organization/community has a great deal of personal meaning for me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. What is the nature of the industry you are working in?

- A service oriented industry   
  A production oriented industry   
  An agricultural industry  
 An hybrid industry

13. How do you feel at work?

- Desperate   
  Unhappy   
  Happy   
  Very happy

14. Do you use your mobile phone in the context of your professional activities ?

- Yes   
  No

15. For your professional work, with which type of computer do you work most often ?

- A desktop computer   
  A laptop   
  Both

16. How often do you use Twitter?

- Several times per day   
  Several times per week   
  Once per week  
 Once per month   
  Almost never   
  Never

17. How often do you use LinkedIn?

- Several times per day   
  Several times per week   
  Once per week  
 Once per month   
  Almost never   
  Never

18. Are you the owner or manager of a collaborative space?

- Yes   
  No

**19. What is your current work status?**

- I am an employee (wage earner) working mainly in an individual or shared office
- I am an employee (wage earner) working mainly in an open space
- I am an employee or an independent worker working mainly as a teleworker
- I am an independent worker or an employee (wage earner) working in a corporate coworking space
- I am an independent worker or an employee (wage earner) working in an external coworking space
- I am an employee (wage earner) or independent worker participating occasionally or regularly in the activities of a external maker space or fab lab
- I am an employee (wage earner) or independent worker participating occasionally or regularly in the activities of a corporate maker space or fab lab



**Section 2: employees with a regular presence in an individual office, shared office or open space in an organization**

1. Do you work in an open space environment?

- Never  Rarely  Sometimes  Often  Always

2. How often do you stay at home for your work activities?

- Every day  Several times per week  several times per month  Sometimes  
 Very occasionally in the year  Never

3. How often do you happen to work in cafes, bistros or restaurants?

- Never  Rarely  Sometimes  Often  Very Often

4. How often do you move inside your building, from one floor to another, one wing to another?

- Never  Rarely  Sometimes  Often  Very Often

5. How often do you move outside the building where your office is located?

- Never  Rarely  Sometimes  Often  Very Often

6. How often do you move within the city where your office is located?

- Never  Rarely  Sometimes  Often  Very Often

7. How often do you move outside the city where your office is located?

- Never  Rarely  Sometimes  Often  Very Often

8. How often does your job involve collaborations with other people in general?

- Never  Rarely  Sometimes  Often  Very Often

9. What are the best tools, for you, to manage these collaborations?

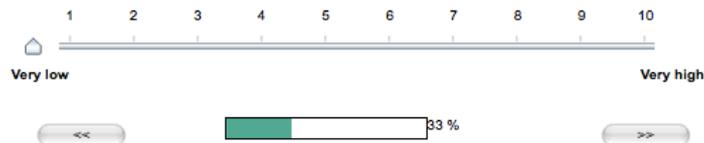
- Physical meetings  Emails  Social networks (e.g. LinkedIn, Facebook, Viadeo...)  
 Knowledge management tools  Other tools

10. Why are they the best tools for you?

11. Where are your main collaborators (several answers are possible)?

- On the same floor  In the same building, but not the same floor  
 In the same city where your building is located  Outside the city

12. What is your level of trust in your colleagues?



**Section 3: independent workers or employees working in a collaborative space (e.g. member of a coworking space) and/or with a high level of mobility**

1. Have you had another professional experience in a more traditional work environment?

- Yes  No

2. In which kind of collaborative space are you working?

- A coworking space  A maker space  A hacker space  A fab lab  
 hybrid space Other:

3. Is this collaborative space corporate (i.e. part of a company or a set of companies) or external (i.e. completely independent)

- Corporate  Independent

4. When did you start working in this collaborative space?

- Less than 1 month ago  Between 1 month and 3 months ago  
 Between 3 and 6 months ago  Between 6 and 9 months ago  
 Between 9 months and 1 year ago  More than 1 year ago

5. How old is this collaborative space?

- Less than 1 year  Between 1 and 2 years  
 More than 2 years old  Do not know

6. How big is the space (surface)?

- Less than 100 m2  Between 100 and 500 m2  
 Between 500 and 1500 m2  More than 1500 m2

7. Do you attend events organized by the place?

- Never  Rarely  Sometimes  Often  Very often

8. Does your job involve collaborations with other people in general?

- Never  Rarely  Sometimes  Often  Continuously

9. What are the best tools, for you, to manage these collaborations?

- Physical meetings  Emails  Social networks (e.g. LinkedIn, Viadeo or Facebook)  
 Knowledge management tools  Other tools

6. How big is the space (surface)?

- Less than 100 m2  Between 100 and 500 m2  
 Between 500 and 1500 m2  More than 1500 m2

7. Do you attend events organized by the place?

- Never  Rarely  Sometimes  Often  Very often

8. Does your job involve collaborations with other people in general?

- Never  Rarely  Sometimes  Often  Continuously

9. What are the best tools, for you, to manage these collaborations?

- Physical meetings  Emails  Social networks (e.g. LinkedIn, Viadeo or Facebook)  
 Knowledge management tools  Other tools

10. Where are your main collaborators?

- On the same floor  In the same building, but not the same floor  
 In the same city where your building is located  Outside the city

11. Do you also work from home?

- Never  Rarely  Sometimes  Often  Very Often

12. Do you move inside your building, from one floor to another, one wing to another?

- Never  Rarely  Sometimes  Often  Very Often

13. Do you move outside the building where your office is located?

- Never  Rarely  Sometimes  Often  Very Often

14. Do you move within the city where your office is located?

- Never  Rarely  Sometimes  Often  Very Often

15. Do you move outside the city where your office is located?

- Never  Rarely  Sometimes  Often  Very Often

16. Would you define yourself as a social activist or a militant?

- Yes  No  No opinion

17. Do you see your participation in the collaborative space as an extension of this engagement?

- Yes  No  No opinion

18. Do you see the practice related to that of a 'maker' as a 'social movement'?

- Yes  No  No opinion



**Section 4: people involved in the management of a corporate or external collaborative space (manager, owners or employees of the collaborative space)**

Research  
Group  
Collaborative  
Spaces

Are you:

- The owner of the place
- An employee of a collaborative space (you work for it as a manager or a technician)



**Section 4: people involved in the management of a corporate or external collaborative space (manager, owners or employees of the collaborative space)**

1. If you are an entrepreneur, when did you set up your collaborative space?

- Less than 1 year ago     Between 1 and 2 years ago     Between 3 and 4 years ago  
 Between 4 and 5 years ago     More than 5 years ago

2. Why did you decide to set up such a place?

- Because you were bored with your job     Because you wanted to work more with a 'community'  
 Because you thought it was a great business opportunity     For other reasons

3. Did you use an architect, an architect designer or a space planner to design the internal space?

- Yes     No

4. How big is the space (surface)?

- Less than 100 m2     Between 100 and 500 m2     Between 500 and 1500 m2  
 More than 1500 m2     Do not know

5. How many people are part of your 'community'?

- Less than 10     Between 10 and 20     Between 20 and 30     Between 30 and 40  
 Between 40 and 50     Between 50 and 60     Between 60 and 70     Between 70 and 80  
 Between 80 and 90     Between 90 and 100     More than 100

6. How many people work for the collaborative space?

- One     Between 1 and 3     Between 4 and 10     More than 10

7. Can you describe your business model?

8. How would you define your business model?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	<hr/>										
<b>Weakly social</b>											<b>Strongly social</b>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	<hr/>										
<b>Weakly innovative</b>											<b>Strongly innovative</b>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	<hr/>										
<b>Weakly competitive</b>											<b>Strongly competitive</b>

9. Did you get public subsidies to set up your company ?

- Yes     No

10. Do you collaborate with other companies ?

- Yes, I am (fully or partially) owned by a private company  
 Yes, I have developed various partnerships with other companies  
 Not at all, I am fully independent

11. How do you judge the financial situation of your company?

- Profitable  
 Close to profitable  
 Not profitable yet

12. Do you rely in a way or another on open innovation?

- Yes     No     I do not know

13. What is at the heart of collaboration in your community?

- Reciprocal exchange     Space     The event I organize     Technology

Other :

14. Do you organize events to manage your community?

- Yes  No  I do not know

16. Do you host a catering service?

- Yes, outsourced  Yes, internalized (I do it myself)  No

17. Do you organize paid training in the collaborative space?

- Yes  No  I do not know

18. Do you organize visits of the place?

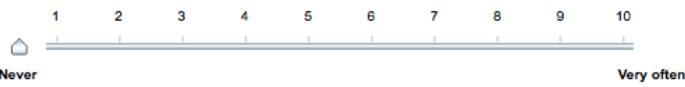
- Yes, I am here to show the place  
 Someone is paid to do it  
 An intern is there to do it  
 a resident/customer (i.e. a coworker) usually does it

Other:

19. Are these visits prepared, do you have a strategy and scenography about what should be shown to visitors and how?

- Yes  No

20. In your communication, do you promise to your members that they will be part of a 'community'?



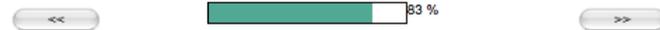
21. How would you define a community ?

22. How do you see your role in the area/territory where your collaborative space is located?

- It's only part of my environment  
 I do my best to have good relationships with my neighbors  
 I see my space as part of the social life and economic dynamic of the area  
 I am an actor of the public life and political life of the area, I can change it

23. Would you advise close friends to set up their own collaborative space?

- No  Maybe  Yes  Definitely, it is a great experience



**Section 4: people involved in the management of a corporate or external collaborative space (manager, owners or employees of the collaborative space)**

1. When did you start working for your collaborative space?

- Less than one year ago     Between 1 and 2 years ago     More than two years ago

2. What is your role in the collaborative space?

- You do everything     In charge of communication and sales     Logistical and spatial issues

Other :

3. What is your title?

4. Do you feel part of a 'community'?

- Never     Sometimes     Often     Always

5. Are you happy with your work?

- Never     Sometimes     Often     Always

6. How do you see the following skills usually related to the management of a collaborative space?

	Absolutely necessary	important	anecdotal	unimportant
Social skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technical skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financial skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administrative skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. How do you see your role in the emergence of collaborations in the place?

- Neutral     Marginal     Important     Essential

8. Do you see your role as connected to the broader area (i.e. the neighborhood) around the collaborative space?

- Not at all     Sometimes     Often     Always



100 %



## ANNEXE 4 : PROFIL DES RÉPONDANTS

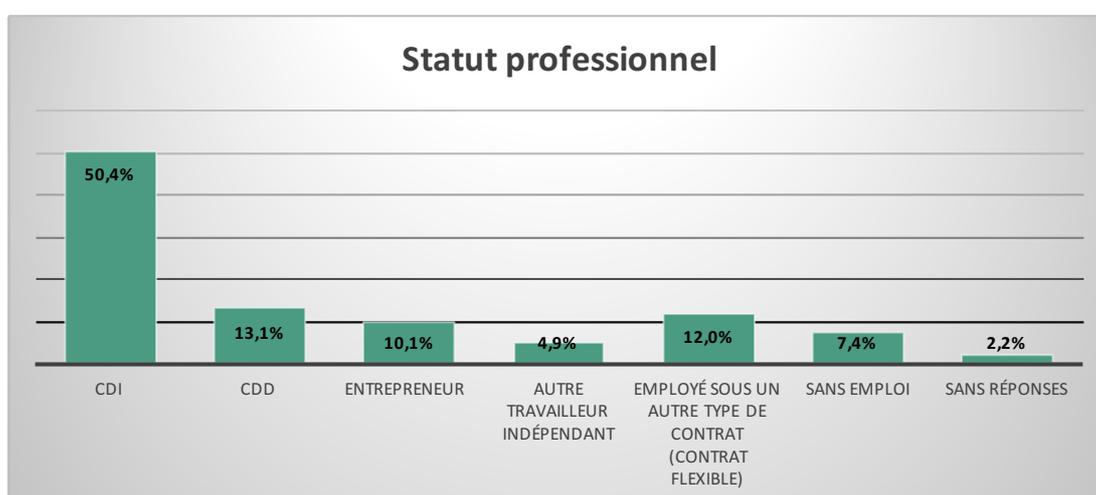
La population ciblée est celle des diplômés plutôt « graduate », qui vivent dans des grandes métropoles à l'international (Paris, Londres, Montréal, Barcelone, etc.) et qui ont effectué leurs études (semestres à l'étranger, double-diplôme...) à l'étranger dans ces mêmes villes. Nous les avons appelés la « Génération Erasmus ».

Sur environ 1 500 réponses reçues, nous n'avons exploité que 378 questionnaires.

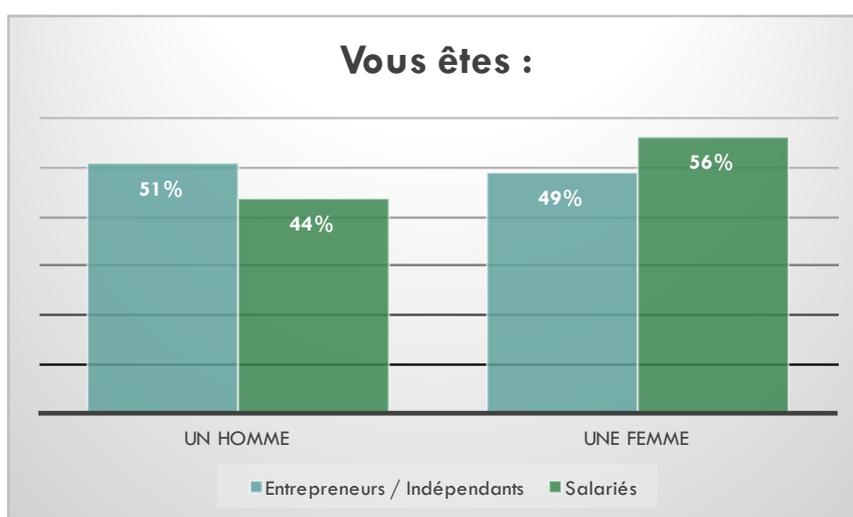
La tranche d'âge la plus représentée est ainsi celle des 21 à 30 ans.

L'échantillon comprend des travailleurs, des télétravailleurs et des coworkers, pour une large majorité issue de métropoles européennes et canadiennes.

S'agissant du statut professionnel, les personnes en CDI sont les plus représentées. Ainsi les « salariés » (CDI et CDD) représentent environ 63% de l'échantillon tandis que les entrepreneurs et indépendants représentent environ 15%.



Parmi ces deux catégories professionnelles, hommes et femmes sont globalement bien représentés.



**Research  
Group  
Collaborative  
Spaces**

ENTREPRENEURIAT

ENTREPRENEURIAT-

ALTERNÉ

SALARIAT