



HAL
open science

Hybridations salariat-entrepreneuriat et nouvelles pratiques de travail : des slashers à l'entrepreneuriat-alterné

Amélie Bohas, Julie Fabbri, Pierre Laniray, François-Xavier de Vaujany

► To cite this version:

Amélie Bohas, Julie Fabbri, Pierre Laniray, François-Xavier de Vaujany. Hybridations salariat-entrepreneuriat et nouvelles pratiques de travail : des slashers à l'entrepreneuriat-alterné . Technologie et innovation, 2018, 18 (1), 10.21494/ISTE.OP.2018.0199 . hal-01731181

HAL Id: hal-01731181

<https://amu.hal.science/hal-01731181>

Submitted on 13 Mar 2018

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.

Hybridations salariat-entrepreneuriat et nouvelles pratiques de travail : des slashers à l'entrepreneuriat-alterné

Employment-entrepreneurship hybridization and new work practices: from slashers to alternate-entrepreneurship

Amélie Bohas¹, Julie Fabbri², Pierre Laniray³, François-Xavier de Vaujany⁴

¹ Université Aix-Marseille, CRET-LOG, amelie.bohas@univ-amu.fr

² EM-Lyon Business School, fabbri@em-lyon.com

³ IAE de Poitiers, IREGE, PLaniray@poitiers.iae-france.fr

⁴ PSL-Université Paris-Dauphine, DRM, devaujany@dauphine.fr

RÉSUMÉ. Cet article s'intéresse aux nouvelles pratiques de travail, en particulier les formes d'activités et d'organisation qui hybrident salariat et entrepreneuriat. A travers cette recherche exploratoire et descriptive, nous souhaitons partager nos premiers constats de terrain sur cette réflexion. Nos résultats préliminaires s'appuient sur les études empiriques réalisées entre novembre 2014 et novembre 2016 par le réseau RGCS (Research Group on Collaborative Spaces) et en particulier sur : (1) quelques statistiques descriptives issues de l'enquête en ligne menée en 2016 sur les transformations du travail et de ses espaces ; (2) des observations empiriques basées sur des données récoltées lors de l'organisation de 52 évènements (ateliers, séminaires, etc.) dans 7 pays et 82 visites de tiers-lieux et autres espaces collaboratifs réalisées dans une dizaine de pays. Après avoir replacé dans une perspective historique l'évolution du travail et des formes d'emploi et explicité la méthodologie adoptée, nous présentons nos constats en distinguant le niveau individuel des nouvelles pratiques de travail du niveau organisationnel. Sur la dimension individuelle, nous nous intéressons aux formes d'hybridations salariat-entrepreneuriat que représentent le cas des slashers et de l'entrepreneuriat-alterné. Sur la dimension organisationnelle, nous soulignons l'hybridation croissante entre salariés et entrepreneurs (ou freelancers) au sein de certains types de communautés et de modes de gouvernance mêlant salariés, freelancers 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).

ABSTRACT. This article is interested in the evolution of forms of employment and organizations as hybridization employment and entrepreneurship (or employment and freelancing). Through this exploratory research, we wish to share our first grounded reports on this reflection. Our preliminary results are based on fieldwork carried out between November 2014 and November 2016 by the network RGCS (Research Group on Collaborative Spaces) and in particular on: (1) some descriptive statistics stemming from the online investigation led in 2016 on the transformations of work and its spaces; (2) empirical observations based on data collected during the organization of 52 events (workshops, seminars, etc.) in 7 countries and 82 visits of third-places and other collaborative spaces realized in about ten countries. Having replaced in a historical perspective the evolution of work and the forms of employment and having clarified the adopted methodology, we present our reports by distinguishing the individual level of the new working practices of the organizational level. In regards to the individual dimension, we are interested in the forms of employment-entrepreneurship hybridization that represent the case of slashers and alternated entrepreneurship. In regards to the organizational dimension, we underline the increasing hybridization between employees and entrepreneurs (or freelancers) within certain types of communities and modes of governance mixing employees, freelancers, and entrepreneurs (excubation, transition, open innovation, new forms of community management) or still in relation with collaborative social movements (more and more imported in an organizational frame).

MOTS-CLÉS. Hybridation, Nouvelles pratiques de travail, Entrepreneuriat-alterné, Slasher, Open innovation.

KEYWORDS. Hybridization, New working practices, Alternated Entrepreneurship, Slasher, Open Innovation.

Le monde du travail connaît des mutations profondes (Méda, 2016 ; Liogier, Bianquis et Mien, 2017). D'après le Baromètre 2016 sur l'accompagnement humain du changement¹, « 93% [des salariés français] ont vécu au moins un changement au cours des trois dernières années ». Ces transformations affectent en premier lieu le cadre de travail dont les frontières spatiales et temporelles s'estompent, notamment en lien avec les possibilités offertes par les outils numériques (Genin, 2014 ; Marzloff, 2013). Ainsi dans la récente enquête Secafi/Université de Toulouse sur l'impact des outils numériques sur les salariés², 79% des 1926 salariés interrogés travaillent hors les murs de l'entreprise (dont 5% en *coworking*). Ils sont par ailleurs 85% à travailler en dehors des horaires de bureau (majoritairement le week-end et pendant les congés).

Au-delà de l'environnement de travail, ce sont aussi les formes d'emploi qui évoluent. On observe ainsi un développement de l'entrepreneuriat et du *freelancing* dans de nombreux pays occidentaux, notamment en France (Méda, 2016 ; Liogier, Bianquis et Mien, 2017 ; Clerc, 2017). **Cette tendance n'est pas exclusive du salariat comme en atteste les hybridations croissantes entre le salariat et l'entrepreneuriat qui sont au cœur de cet article.** A travers le développement de la pluriactivité, de nombreux salariés choisissent aujourd'hui de cumuler différentes activités professionnelles ou d'exercer la même activité professionnelle sous plusieurs formes. Ces profils, que l'on qualifie aussi de « slashers », peuvent ainsi être à la fois salarié et autoentrepreneur. Cette pluriactivité est désormais encouragée par l'économie collaborative associée au développement de la tertiarisation à travers la multiplication des plateformes de services (Uber, BlaBlacar, Airbnb, ...) (Friedman, 2014) et l'apparition de nouveaux espaces de travail (« tiers-lieux », « espaces de coworking » et autres espaces partagés) (Lallement, 2015 ; Merkel, 2015 ; Capdevila, 2015 ; Gandini, 2015). Le phénomène de l'hybridation est également organisationnel, les entreprises développant de plus en plus des politiques d'« open innovation » qui vont souvent consister à mélanger sur un même plateau des salariés (intrapreneurs) avec des entrepreneurs (Chesbrough, 2003 ; Pénin et al., 2011 ; Baden-Fuller et Haefliger, 2013 ; Bogers *et al.*, 2016). Le régulateur joue un rôle important dans l'essor de ces nouvelles pratiques de travail par la mise en place de dispositifs juridiques adaptés, tels que le statut d'autoentrepreneur (dont les ordonnances Macron ont récemment relevé le plafond) (Abdenour, 2017) ou de nouvelles formes juridiques telles que les coopératives d'activité et d'emploi hébergeant des « salariés-entrepreneurs » (Boudès, 2017).

En conséquence, un nombre croissant de recherches, que ce soit en théories des organisations, en entrepreneuriat, en innovation, en gestion des ressources humaines, en systèmes d'information ou dans d'autres disciplines de gestion, s'intéressent à l'émergence de ces nouvelles formes d'organisation et de ces nouvelles pratiques de travail. C'est dans ce contexte en pleine effervescence, qu'est né, il y a trois ans, le réseau RGCS (*Research Group on Collaborative Spaces*)³, à l'initiative de chercheurs désireux de mieux comprendre les transformations du travail. Ce réseau compte aujourd'hui une quinzaine de chapitres à l'international⁴, quarante coordinateurs et environ 495 membres actifs. Ancré au cœur des mutations du travail dont il cherche à être le décrypteur, le réseau est à l'origine de plus de 90 événements dans le monde (séminaires, *learning expeditions*, workshops, symposiums, *meet-up*, ateliers de co-création...), qui ont accueilli plus de 1 300 participants (universitaires, entrepreneurs, managers, consultants, politiques, activistes, artistes, journalistes...). RGCS s'intéresse aux nouveaux lieux d'entrepreneuriat et d'innovation, aux espaces collaboratifs et aux tiers-lieux *corporate* ou

¹ Baromètre réalisé de manière périodique par Empreinte Humaine en collaboration avec l'Ifop : http://www.ifop.com/media/poll/3400-1-study_file.pdf

² Enquête publiée le 11 mai 2017 à retrouver sur la page : <http://www.secafi.com/actualite/resultats-enquete-sur-impact-outils-numeriques-sur-salaries,359,.html>

³ Voir <https://collaborativespacesstudy.wordpress.com/> ou @collspaces

⁴ A Paris, Londres, Montréal, Berlin, Toulouse, Barcelone, Lyon, Grenoble, New York, Singapour, Milan, Rome, Helsinki, Stockholm et Tokyo.

indépendants, considérés à la fois comme des objets de recherche (de plus en plus transformatifs de la société), des partenaires, des leviers de transformation des pratiques de travail ou encore des points d'entrée très précieux pour observer les nouvelles pratiques de travail.

Dans le cadre de cet article⁵, nous souhaitons partager nos premiers constats de terrain sur cette réflexion, sans en chercher une analyse théorique et prospective approfondies. Plus particulièrement, nous allons aborder les questions suivantes : quelles formes d'hybridation et de pluriactivité sont actuellement en train d'émerger avec les nouvelles pratiques de travail ? Pour quels travailleurs et dans quels contextes ? Dans une première partie, nous présentons une perspective historique des transformations du travail et des formes d'emploi. La partie suivante est consacrée à la description de la méthodologie retenue pour notre étude exploratoire. Celle-ci s'appuie sur les études empiriques réalisées entre novembre 2014 et novembre 2016 par le réseau RGCS (Research Group on Collaborative Spaces) et en particulier sur : (1) des statistiques descriptives issues de l'enquête en ligne menée en 2016 sur les transformations du travail et de ses espaces ; (2) des observations empiriques basées sur des données récoltées lors de l'organisation de 52 événements (ateliers, séminaires, etc.) dans 7 pays et 82 visites de tiers-lieux et autres espaces collaboratifs réalisées dans une dizaine de pays. Puis la restitution de nos constats de terrain est organisée autour de deux dimensions d'observation de cette hybridation : le niveau individuel à travers l'étude de l'émergence de trajectoires d'hybridation dans le temps (entrepreneuriat-alterné) et dans l'espace (*slasher*), qui constitue notre troisième partie ; le niveau collectif et organisationnel qui renvoie à l'hybridation des modes de gouvernance et à la diffusion de pratiques centrées sur l'*open innovation* qui fait l'objet de notre quatrième partie⁶. Pour conclure, nous soulignons les apports de cette recherche exploratoire et les pistes de réflexion associées à nos résultats préliminaires.

1. Les transformations du travail et des formes d'emploi : une perspective historique

Quatre grandes périodes peuvent permettre d'expliquer la généalogie et l'évolution de l'organisation du travail (de Vaujany, 2016). La première période s'étend du 3^{ème} au 11^{ème} siècle. Elle repose sur le développement de communautés monastiques et l'apparition avec elles des premières formes proto-bureaucratiques reposant sur la définition d'un ensemble de règles de vie commune (notamment la règle de Saint Benoît au 6^{ème} siècle). Au sein d'un collectif largement isonomique, les activités s'inscrivent dans une continuité temporelle où alternent temps collectifs et temps individuels, l'espace étant organisé en différents espaces clos.

La deuxième période va du 11^{ème}/12^{ème} siècle au 18^{ème} siècle. Elle est caractérisée par l'essor des échanges financiers et commerciaux entre cités. Différentes formes de proto-bureaucraties se développent : on note en particulier l'apparition des « compagnia » (Hatchuel et Glise, 2003), i.e. de grands ensembles productifs et commerciaux liés à de puissantes familles, et la multiplication des guildes et corporations (Kieser, 1989). Cette période marque également le début d'une rupture entre temps privé et professionnel.

La 3^{ème} période, englobant les 19^{ème} et 20^{ème} siècles, est caractérisée par une forte incertitude. Dans cet intervalle, les mutations du vivre et de l'agir ensemble sont sans précédent : c'est le temps de la révolution industrielle avec ses nombreuses innovations et l'essor du salariat qui l'accompagne. Le travail en usine (associé au développement des manufactures qui auparavant ne concernaient que quelques produits comme le coton ou le tabac) remplace progressivement le travail dans les champs. On passe d'une économie fondée sur des grandes propriétés agricoles à une économie de marché aux mains d'entrepreneurs jouant le rôle d'intermédiaires entre l'offre et la demande. Les distances entre le

⁵ Qui est une adaptation de la première note de recherche RGCS disponible à l'adresse suivante dans sa version intégrale : https://collaborativespacesstudy.files.wordpress.com/2016/10/synthese_des_recherches_rgcs_2015_2016_vff.pdf

⁶ Nous n'aborderons pas le niveau institutionnel (les nouvelles possibilités juridiques) dans le cadre de cet article.

domicile et le lieu de travail s'en trouvent alors bien souvent allongées et on voit se multiplier des lieux intermédiaires (des « tiers-lieux » tels que les restaurants, auberges, hôtels et autres lieux d'aisance). Les temps sont cadencés mais aussi fragmentés entre temps professionnels, temps privés et tiers-temps. Un capitalisme managérial se met en place, basé sur un contrôle des rythmes productifs et des horaires de travail. L'organisation du travail s'articule alors autour de la gestion du temps comme unité de mesure de la productivité et son accélération devient une préoccupation majeure. A la fin de cette période, les systèmes bureaucratiques intégrés s'effacent progressivement au profit de systèmes en réseaux (des réseaux d'enclaves) à mesure que la manufacture cède la place à la firme.

La quatrième période qui va de la fin du 20^{ème} à nos jours marque une rupture avec les précédentes. On entre dans une phase de « désenclavement » des organisations, l'économie devient globalisée et le progrès technologique conduit à l'avènement du « réseau des réseaux » avec Internet. S'en suivent une série de mutations : liquéfaction des échanges, délitement des frontières temporelles et spatiales, basculement vers une tertiarisation de l'économie, etc. La mobilité s'intensifie et se généralise. La distinction entre temps privés et publics, ou intimes et sociaux, perd de sa pertinence. Les activités de vie et de travail voient leurs cadres spatiaux, temporels et émotionnels largement imploser. Tout devient cet entre-deux qui émerge dans la période précédente. On est toujours entre deux rendez-vous ou points dans un déplacement. On est investi dans des situations et des émotions hybrides (indistinctement professionnelles et privées). Les lieux et les temps d'une journée ne sont plus systématiquement associés à un type d'activité. La maison peut-être un lieu de travail, et l'entreprise devient de plus en plus un espace où l'on fait en s'amusant (c'est du moins une idéologie de plus en plus forte). Tout se resserre sur l'individu (intrapreneur, entrepreneur, freelancer...) qui a besoin plus que jamais de s'inscrire dans des communautés qui ne sont plus évidentes. Avec notamment les *hackers*, les *makers*, les *coworkers*, on note ainsi un retour des collectifs qui mobilisent des pratiques et des processus isonomiques (valorisant la singularité et une équivalence de droits pour chacun des membres de la communauté, cf. de Vaujany, 2017).

De la première à la dernière période, les formes de vie et d'emploi ont ainsi radicalement évoluées. Pour certains auteurs, nous avons connu **une longue transition de la société salariale à la société entrepreneuriale** (Boutillier & Uzunidis, 2012 ; Pennel, 2017). Le contrat à durée indéterminée, caractéristique d'une stabilité de l'emploi, fait progressivement place à des contrats à durée limitée (CDD, contrats d'intérim). Les formes de *freelancing* révélatrices d'une précarisation de l'emploi se multiplient depuis le milieu des années 2000. L'intrapreneuriat et l'entrepreneuriat progressent dans tous les secteurs de l'économie. Si la tendance post-salariale, relative⁷, est bien présente pour nombre de pays occidentaux, il **semblerait que nous entrions également dans une nouvelle ère marquée par une hybridation des formes de travail**. Aux côtés des grandes organisations, c'est aussi le retour de l'initiative individuelle au sein du système économique à travers le développement des *startup*, des microentreprises ou des professions libérales. Depuis une vingtaine d'années, les gouvernements successifs encouragent ce mouvement par l'instauration de mesures visant à simplifier les démarches administratives, par la mise en place de dispositifs juridiques nouveaux (la création du statut d'autoentrepreneur, l'instauration de mesures visant à protéger la propriété intellectuelle), à favoriser les conditions de la créativité (à travers l'éducation et des dispositifs d'incubation) et à fournir les ressources financières nécessaires (par la création de Bpifrance, Banque Publique d'investissement et la mise en place de dispositifs fiscaux et sociaux avantageux comme l'Aide aux Chômeurs Créateurs ou Repreneurs d'Entreprises). On observe ainsi un changement au niveau sociétal de la perception de l'entrepreneuriat qui se trouve beaucoup plus valorisé (on se rêve entrepreneur) et accessible à tous, quel que soit son statut (démocratisation de l'acte d'entreprendre). Les entrepreneurs sont ainsi présentés comme les remèdes aux maux de la société (Boutillier et Uzunidis, 2012).

⁷ Selon les chiffres de l'INSEE 2016, la France compte 26,2 millions de salariés. Ils représentent 88,2% des actifs et incluent à 85,3% des personnes en CDI et à 10,5% des personnes en CDD.

L'hybridation du salariat et de l'entrepreneuriat est favorisée par le développement des TIC et la digitalisation de l'économie qui ont permis de « créer des formes virtuelles d'organisation du travail (Orlikowski, 2010⁸) » qui « viennent raviver une tendance plus ancienne d'externalisation du travail salarié vers le travail indépendant via des plateformes (Valenduc et Vendramin, 2016, p.34 et 35). Neuf plus ou moins nouvelles formes d'emploi ont ainsi été identifiées par les chercheurs d'Eurofund en 2015⁹ à partir de deux critères que sont (voir figure 1) : la relation de travail entre le travailleur et l'employeur ou le client ; le modèle de travail (Valenduc et Vendramin, 2016, p.31).

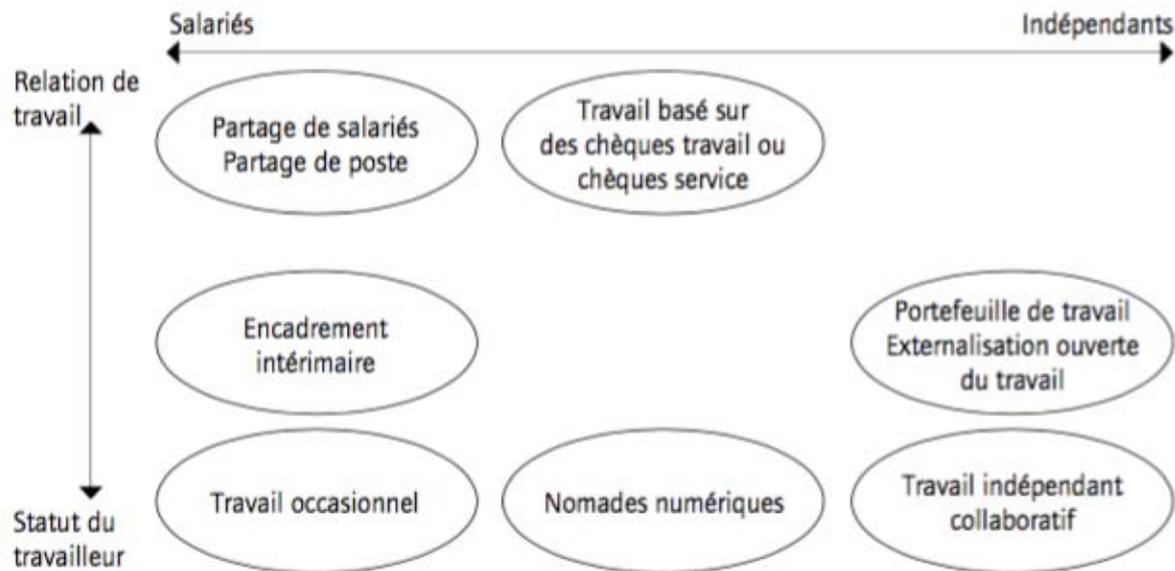


Figure 1. Nouvelles formes d'emploi (source : eurofund, 2015 cité par valenduc & vendramin, 2016, p. 32)

Ainsi ces nouvelles formes d'emploi « associent des lieux non-conventionnels de travail, l'usage des technologies et de nouvelles formes contractuelles » (Valenduc et Vendramin, 2016, p.31). Elles s'appuient également sur des logiques de partage et de mutualisation. Elles sont aussi responsables pour certaines d'« un brouillage des notions de temps et d'espace, des sphères professionnelles et privées, du labeur et du loisir » (ibid, p. 10). Cette évolution des modalités d'organisation et du cadre de l'activité professionnelle, au regard du modèle traditionnel, pose un certain nombre de questions autour de la santé et sécurité au travail (qu'en est-il pour les nomades numériques ?), de l'engagement au travail, du rôle du manager, de l'évolution des cadres juridiques organisant les relations de travail et la protection de la propriété intellectuelle et de la vie privée, et de manière plus globale des frontières du travail¹⁰. Ainsi, le développement de l'économie collaborative contribue à brouiller la frontière entre consommation et production avec l'« émergence du travail de “prosommateur“ » (ibid, p.40) mais aussi entre travail et bénévolat avec le « travail bénévole » (Ibid ; Simonet, 2010).

Face à cette ambiguïté grandissante des statuts du travailleur, nous nous interrogeons sur ce double transfert entre salariat et entrepreneuriat et sur les trajectoires professionnelles qui se mettent désormais en place. Quelles formes d'hybridation et de pluriactivité sont en train d'émerger aujourd'hui ? Pour quels travailleurs et dans quels contextes ? Si le phénomène de la pluriactivité n'est pas nouveau, ce qui justifie de s'intéresser à ce sujet comme une nouvelle forme d'organisation du travail, c'est sa généralisation, sa croissance et son organisation dans le temps et l'espace (la pluriactivité pouvant

⁸ Orlikowski W. (2010) The sociomateriality of organisational life: considering technology in management research, Cambridge Journal of Economics, 34 (1), 125-141.

⁹ Eurofound (2015) New forms of employment, Luxembourg, Publication of the European Union.

¹⁰ A noter l'organisation d'un cycle de conférences-débats en 2017-2018 sur les nouvelles formes du travail en partenariat avec les Master RH de la Faculté d'Economie Gestion (Aix-Marseille Université), le LEST (Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail) et l'APSE (Association des Professionnels en Sociologie de l'Entreprise).

aussi être virtuelle à travers le travail à distance). En effet, longtemps limitée à quelques secteurs d'activités (notamment très développée dans le monde agricole où nombre d'agriculteurs exercent une autre activité ; mais aussi dans les domaines de la formation, du conseil, du tourisme, du BTP ou encore de l'hôtellerie-restauration) ou à quelques professions (les fonctionnaires par exemple), la pluriactivité concerne à présent environ 10 % de la population active. Aussi, pour mieux se saisir de ces mutations, nous avons choisi de mettre en œuvre une étude exploratoire sur un temps long et reposant sur différents types de matériaux.

2. Une étude exploratoire mêlant questionnaire, visites de site et évènements

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

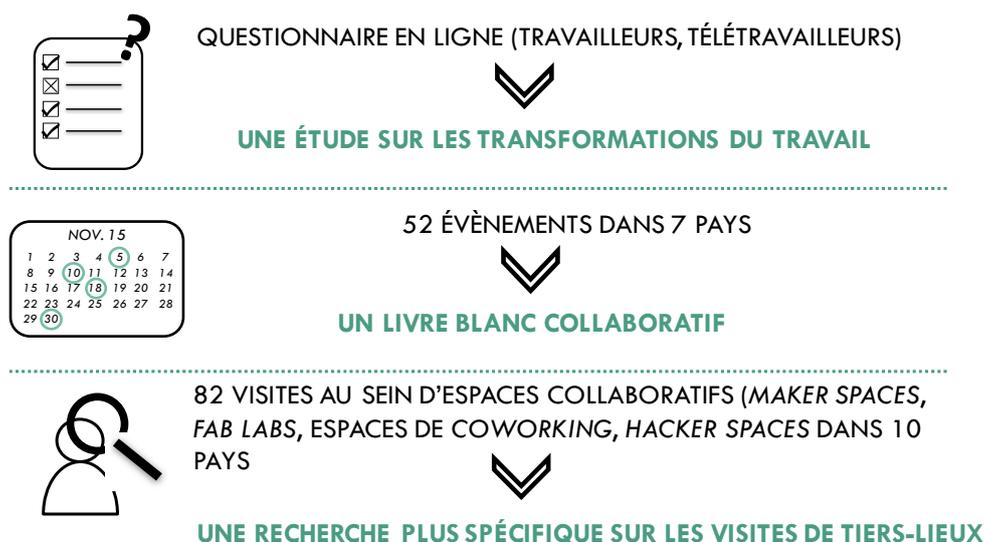


Figure 2. Trois recherches : une enquête, des débats, des visites

– **Des notes et mémos** (un peu plus de 900 pages) des 52 séminaires, ateliers, réunions, *meeting points* et *happening* réalisés par le réseau RGCS et ses collaborateurs entre janvier 2015 et octobre 2016 (les événements postérieurs ne sont pas intégrés dans cette restitution). Ces événements ont réuni un peu plus de 1 000 personnes, principalement dans 8 villes : Paris, Londres, Montréal, Lyon, Grenoble, 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. Cet article 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** sur les transformations du travail et les nouvelles pratiques de collaboration (mis en ligne en mai 2016¹¹). Une partie des questions filtres permettait d'approfondir le

¹¹ Il est accessible à l'adresse suivante : <http://www.webpanel.dauphine.fr/cgi-bin/HE.exe/SF?P=1z162z2z-1z-1z0EB7D8D963>

cas des personnes ayant une expérience d'espaces de *coworking*, de *makerspaces*, *hackerspaces* ou *FabLabs* ;

– Une base de données de **visites de tiers-lieux et d'espaces collaboratifs ainsi que des entretiens** avec des questionnaires de ces espaces réalisées entre 2014 et 2016 (82¹²) 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*.

L'article analyse le phénomène d'hybridation des emplois et les nouvelles pratiques de travail à deux niveaux :

– **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 troisième partie, 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 médias) à travers notamment la trajectoire de l'« entrepreneuriat-alterné » ;

– **Au niveau organisationnel**, l'article questionne dans une quatrième partie ces nouvelles pratiques de travail du point de vue des modes de gouvernance (avec une entrée notamment « communautés »). Ce second volet met ainsi en avant l'importance de logiques d'action de type « open innovation » et des collectifs communautaires dans les transformations du travail.

3. Nouvelles pratiques de travail-individu : vers un dépassement des liens salariaux et contractuels ?

Les discours ambiants, scientifiques, médiatiques comme managériaux (notamment en ressources humaines), opposent assez systématiquement l'entrepreneur-innovateur-créateur 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, des relations ponctuelles de prestataires 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 réflexions sur le revenu universel, l'uberisation de nos économies, la numérisation¹³ ont fait émerger des débats relativement clivant sur la dichotomie indépendant / salarié.

Parmi le cortège de ces débats relayés par les médias, celui sur l'entrepreneuriat-sub¹⁴ 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 eu le choix (première recherche d'emploi infructueuse, licenciement, essaimage ou intrapreneuriat plus ou moins

¹² 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.

¹³ 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.

¹⁴ Récurrent sur plusieurs de nos séminaires et ateliers RGCS.

« 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 RGCS¹⁵ nous ont amenés à nuancer quelque peu ce tableau.

Ainsi, plusieurs échanges à l'occasion de séminaires (en particulier sur Paris et Londres) et 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

Les réponses au questionnaire concernant la perception des contraintes de temps par les entrepreneurs ou indépendants et les salariés, ont permis de déceler, qu'en dehors de cas extrêmes, une majorité de répondants affirme l'importance croissante accordée à la gestion du temps. Les nouvelles pratiques de travail rendent en effet plus poreuses les frontières entre la vie professionnelle et la vie personnelle (Chasserio et Legault, 2005 ; Brochard et Letablier, 2017) rendant ainsi plus difficile l'appréciation réelle du temps consacré 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 20/01/2016¹⁶) 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, tandis que les entrepreneurs s'avèrent au contraire plus nombreux à ne pas se sentir submergés par ces contraintes (cf. figure 3).

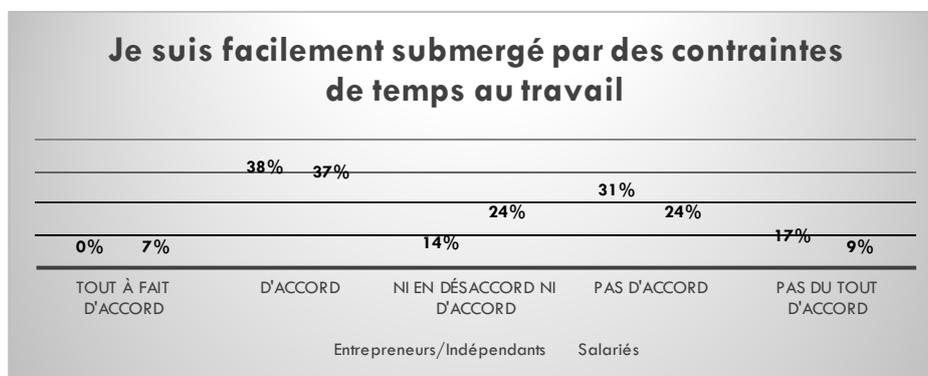


Figure 3. Comparaison de la perception des contraintes temporelles entre entrepreneurs/indépendants et salariés

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

¹⁵ Voir également les travaux de l'Institut McKinsey qui en 2016 a montré (sur un échantillon d'entrepreneurs Amérique du Nord et Europe) que 56% d'entre eux étaient des entrepreneurs sur un revenu complémentaire (hybridation...) et à 70% sur une forme d'entrepreneuriat choisi : <http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/independent-work-choice-necessity-and-the-gig-economy>.

¹⁶ 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

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

La première forme d'hybridation salariat-entrepreneuriat constatée s'observe dans l'espace avec le cas des « *slashers* » qui cumulent plusieurs activités professionnelles (cet anglicisme a été proposée en référence au signe typographique « / » qui sépare leurs multiples activités professionnelles). Les différentes études réalisées sur le phénomène divergent quant à l'appréciation de son ampleur¹⁷ : 4,5 millions d'individus, soit 16 % des actifs en France selon un sondage réalisé en août 2015 pour le Salon des microentreprises ; 1,4 million, dont 1,2 million de salariés, selon une étude consacrée par la DARES en octobre 2016 à ces « pluriactifs » (DARES, 2016) ; 2,3 millions d'actifs (soit 8,5 %) dans l'enquête réalisée en 2016 par l'INSEE et consacrée aux temps et conditions de travail de 2016. Selon ce dernier rapport, « 80% de ces pluriactifs cumulent plusieurs emplois salariés chez des employeurs différents » (INSEE, 2016). Malgré les écarts de chiffres, ces études convergent sur le fait qu'il existe : (1) un phénomène significatif ; (2) en forte croissance.

Au-delà du cas des « *slashers* », nos travaux interrogent également des trajectoires de carrière composées de phases successives (et non simultanées) d'entrepreneuriat et de salariat.

L'une de ces trajectoires, identifiée dans nos recherches¹⁸, peut être résumée ainsi : 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, une capacité à articuler son activité avec des communautés métiers multiples, une certaine résistance au stress et à la solitude, etc.). Ayant identifié ces compétences transversales comme valorisées par beaucoup d'entreprises, ces jeunes travailleurs (pour la moitié d'entre eux des jeunes diplômés) voient dans leur parcours entrepreneurial une opportunité de rendre leurs profils plus attractifs pour un recrutement futur. Une stratégie résumée par cette formule – apparemment paradoxale – d'une ancienne étudiante ingénieure : « *je veux devenir entrepreneur pour devenir salarié !* »¹⁹. Ainsi, si jusqu'à présent, « créer une entreprise » se résumait à « créer son emploi » (Boutillier et Uzunidis, 2012), aujourd'hui il s'agit aussi d'un moyen pour créer les conditions de son employabilité à moyen terme.

Par la suite, une seconde trajectoire, inverse de la première, se développe. Elle consiste à considérer les années de salariat²⁰ comme un moyen de développer un « réseau » (notamment lorsqu'il est réalisé dans une grande entreprise ou dans des cabinets de conseil qui permettent d'en découvrir plusieurs), mais aussi d'affiner et d'appliquer des compétences et des méthodologies. Après 2 à 5 ans de salariat, le travailleur s'engage à nouveau dans une démarche entrepreneuriale, soit dans une stratégie de long terme, soit par un simple effet d'opportunité (un essaimage, de l'intrapreneuriat, un changement de vie personnel...).

¹⁷ Voir l'article d'Entreprises & Carrières « Les slashers : un nouveau casse-tête pour les DRH » par Marie-Madeleine Sève du 10/01/2017 : <http://www.wk-rh.fr/actualites/detail/97710/les-slashers-un-nouveau-casse-tete-pour-les-drh.html>

¹⁸ 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.

¹⁹ 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.

²⁰ 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/#.WCiKLn9vnot> .

Nous avons ainsi identifié plusieurs individus (plutôt dans la tranche 25-30 ans) qui se situent dans la deuxième boucle (cf. figure 4). Après une courte première expérience entrepreneuriale et trois-quatre années de salariat, ils souhaitent à nouveau s'engager dans la création d'une structure. Le discours de ces figures de l'entrepreneuriat-alterné est parfois surprenant : « *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 »

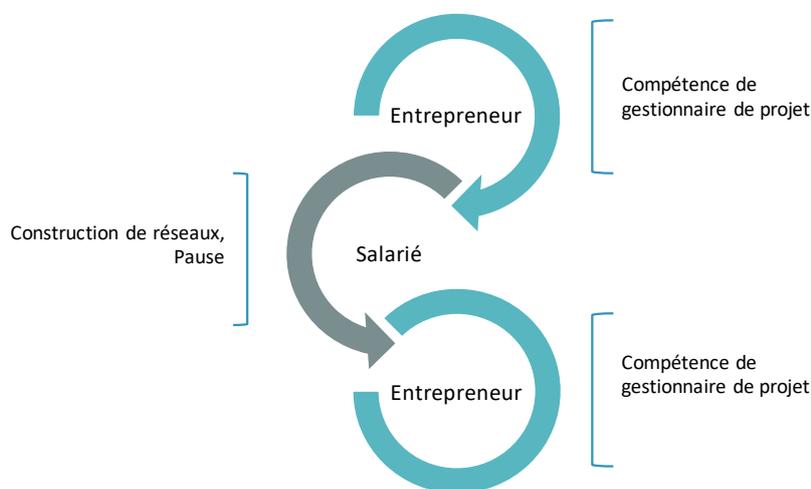


Figure 4. L'émergence d'une forme d'entrepreneuriat-alterné ?

S'il est difficile de chiffrer précisément la tendance avec nos données, elle semble toutefois 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 entreprises²¹.

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 (cf. figure 5).

²¹ 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)

95% des entrepreneurs sont heureux au travail



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 l'importance de l'innovation, de l'entrepreneuriat, de l'intrapreneuriat, des fonctionnements en mode projet (organisationnel ou individuel²²)... 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.

Nous avons constaté avec étonnement que les acteurs de certains tiers-lieux et espaces collaboratifs intégraient déjà tout ou partie de la trajectoire décrite par la figure 4. 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 *startup* 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 des **coopératives d'activité et d'emploi**²³ qui abritent des salariés-entrepreneurs, ou plus récemment, du **statut d'« étudiant-entrepreneur »**²⁴ (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.

²² 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'essaiimage.

²³ <https://www.afecreation.fr/pid14974/cooperative-d-activite-et-d-emploi-cae.html>

²⁴ <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid79926/statut-national-etudiant-entrepreneur.html> et Degeorge (2017).

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.

4. Nouvelles pratiques de travail-organisations : vers une « massive open innovation » (MOI) ?

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...) s'avère 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.

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, les organisations essaient de s'appuyer sur les collectifs informels qui se forment à leur intersection pour innover, gérer les connaissances, repenser une gestion des ressources humaines plus locale, etc. (Dahlander et Wallin, 2006).

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 constitue la maille qui permet à la fois des micro-coordinations mais également celle qui permet d'éviter le grand vertige. On y « gère » ses émotions ensemble. Dans le silence (relatif) des *open spaces* et des bureaux partagés, dans le brouhaha des événements²⁵ collectifs organisés (les *hackatons*, les *pitchs*...), la communauté est là (Garrett *et al.*, 2017).

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, *hackathon* 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 »).

Sans surprise, la « communauté » (autant que le lieu, et à travers le lieu et les activités qu'il abrite) constitue un enjeu majeur (Brown, 2017 ; Schmidt et Brinks, 2017). Les visites (ou « tours ») de ces nouveaux lieux sont de ce point de vue un rituel indispensable. Chaque semaine, parfois plusieurs fois

²⁵ Amplifiés par l'usage des réseaux sociaux type Twitter, voir notamment Sergi et Bonneau, (2016).

par semaine, on organise des visites. Celles-ci peuvent être improvisées et demandées directement à l'accueil quand il existe²⁶. A la différence d'un *campus tour* ou d'une visite de musée, nous avons été frappés à quel point la visite était déjà présentée et vécu comme un moment essentiel dans l'entrée dans une communauté. Il s'agit même souvent une étape obligatoire pour devenir membre. Alors que la visite d'une université américaine proposée aux parents d'élève représente une 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 conçue à l'inverse, comme une manière de connecter le visiteur, l'étranger, à la familiarité et au quotidien du collectif qu'on l'invite à rejoindre. 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 sur un mode informel, 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 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 (de Vaujany, 2017). 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 (Fabbri et Charue-Duboc, 2013 ; Merkel, 2015). 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** (Bowler, 2014 ; Brown, 2017) : 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.) (Fabbri et Charue-Duboc, 2016).

Montrer le lieu et la communauté, incarner, visualiser matérialiser les services (de Vaujany et Vaast, 2016) devient par ailleurs un enjeu qui dépasse largement celui du business model. Les *FabLabs*, les *makerspaces*, 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* »²⁷. Dans 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* (*corpworking*, *FabLabs 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 FabLab Berlin par la reine Rania de Jordanie (cf. image 1) l'illustre clairement.

²⁶ 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.

²⁷ Pour en savoir plus : <http://www.iiot-valley.fr/fra/>



Image 1. Visite de la reine Rania de Jordanie au Fab Lab de Berlin en 2015

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 (Boger et al, 2016). 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 (Trupia, 2016). 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 (de Vaujany, 2017). 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 *hackerspaces* et *makerspaces* les plus liés à des mouvements sociaux) l'importance de cette dimension (Hatch, 2013).

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 *hackerspaces* et certains *makerspaces* nous sont apparus comme des projets politiques (Söderberg, 2017) ou des modes de gouvernance (Lallement, 2015) très intéressants. La fameuse « *Hacker ethic* » est fortement centrée sur la communauté (Coleman, 2013 ; Lallement, 2015). Il s'agit non seulement de certifier ensemble la valeur d'un *hack*²⁸ 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 communauté construit l'émotion négative du « *cela va trop loin* ».

²⁸ 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.

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).

Conclusion : vers une convergence 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. Le contrat de travail (à durée indéterminée), unique, synchrone avec une activité centrale et individualisé, reste le référentiel majeur pour penser les politiques et les stratégies. Ces deux années de recherche nous ont néanmoins conduits à nuancer cette vision.

Tout d'abord, on oppose souvent entrepreneurs et salariés sur l'organisation et l'implication au travail. Or nos résultats ont révélé une même préoccupation à l'égard de la gestion du temps (le brouillage des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle affectant désormais autant certaines catégories de salariés que les entrepreneurs). En prenant en compte d'autres variables traduisant l'implication au travail, les données de notre questionnaire montrent finalement assez peu de différences entre les réponses des entrepreneurs, celles des indépendants et celles des salariés.

Ensuite, au plan individuel, on constate le développement croissant (études statistiques à l'appui) de « pluriactifs » ou de « *slashers* » qui « cumulent plusieurs emplois salariés chez des employeurs différents » (INSEE, 2016) ou une activité salariée avec de l'entrepreneuriat (auto-entrepreneuriat ou *freelancing*). Outre cette hybridation dans l'espace (physique ou virtuelle à travers le travail à distance), nous faisons le constat de l'émergence d'une hybridation salariat-entrepreneuriat dans le temps, à l'échelle de la carrière professionnelle d'un individu. Ainsi, une trajectoire professionnelle nouvelle s'organise autour de cycles d'entrepreneuriat et de salariat consécutifs, chacune des formes de travail permettant à la personne d'acquérir des compétences nouvelles et complémentaires en vue d'évoluer et de s'épanouir professionnellement. Les questions du bonheur, du bien-être et de la liberté sont centrales dans ce type de cheminement (Pennel, 2017). En témoignent les nombreux écrits professionnels et académiques sur la question ou encore le développement des classements de type « *Great place to work* » et de sites Internet permettant d'évaluer son futur employeur.

Au plan organisationnel, nos observations empiriques nous ont conduit à noter le retour des communautés en tant que collectifs informels se constituant pour innover, gérer les connaissances ou repenser une gestion des ressources humaines plus locale (Dahlander et Wallin, 2006). Les tiers-lieux et autres espaces collaboratifs, en pleine expansion, s'appuient et s'organisent autour de ces communautés et de leurs rites et routines. Elles constituent même souvent un facteur majeur d'attraction pour ces espaces mais aussi plus largement pour les territoires dans lesquels ils s'insèrent.

Ces espaces rassemblent de plus en plus en leur sein, salariés et entrepreneurs, dans une visée d'*open innovation*. Au plan managérial, nos visites nous ont amenés à identifier trois cas de figure pour

les salariés « délocalisés » ou « détachés » au sein de ces espaces pour des périodes plus ou moins longue : la relocalisation, l'excubation et la transition.

Au-delà de la mixité des statuts qui s'opère au sein de ces tiers-lieux et autres espaces collaboratifs, ce sont leurs modes de gouvernance et de régulation des pratiques (régulation *par* et *avec* la communauté, dimension émotionnelle très présente) qui intéressent à présent les managers, qui n'hésitent pas à les intégrer au sein de leurs organisations comme des voies alternatives aux systèmes de management traditionnels.

Ainsi, que ce soit 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 (cf. figure 6). 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'hier²⁹ comme celles de demain.

Les implications sont fortes, en particulier pour la gestion des ressources humaines (qui ne peut plus regarder ces hybridations comme des fuites et une menace mais au contraire une formidable opportunité d'innovation), les universités ou *business schools* (pour lesquels l'entrepreneuriat-alterné et les *slashers* soulèvent des questions que les départements exécutifs seuls ou les MOOC ne peuvent pas solutionner), les politiques publiques (qui doivent intégrer ces nouvelles stratégies de revenu de façon plus cohérente), les collectivités territoriales (qui doivent peut-être donner un rôle plus central aux tiers-lieux et espaces collaboratifs sur leur territoire) ou encore les acteurs de l'innovation (qui doivent peut-être ouvrir dans l'espace et le temps leurs politiques d'innovation ouverte). Vastes chantiers en perspectives...

Les recherches futures devront se faire le plus historique possible afin de comparer les trajectoires professionnelles du passé avec les trajectoires qui émergent dans les années 2000. Au-delà des dimensions individuelles, les nouveaux modes d'organisation qui hybrident les formes d'activités devront également faire l'objet de davantage de travaux statistiques (longitudinaux) et travaux ethnographiques. Si l'*open innovation* est au cœur d'une littérature grandissante, les coopératives sont moins couvertes par les recherches en cours (en particulier en sciences de gestion). En quoi produisent-elles et légitiment-elles des nouvelles formes d'activités, d'innovation, de solidarités et de communautés ? Quels rôles jouent-elles dans le développement de la pluriactivité au sens le plus large (et les formes d'hybridation évoquées dans cet article) ? A une échelle institutionnelle, les mouvements sociaux pourraient également faire l'objet de davantage de recherches historiques. Les *hackers*, les *makers*, les *coworkers*, les *FabLabs*, les indépendants, les acteurs de l'*open source*, des tiers-lieux ou des espaces collaboratifs, prennent de plus en plus conscience du collectif qu'ils constituent. Des recherches historiques (croisant éventuellement ces mouvements collaboratifs) pourraient permettre de mieux comprendre la profondeur de ces mouvements et leur potentiel politique pour impulser des nouvelles formes d'activités dans nos sociétés.

²⁹ Les coopératives notamment, cf. le cas des SCOP (les Sociétés Coopératives et Participatives).

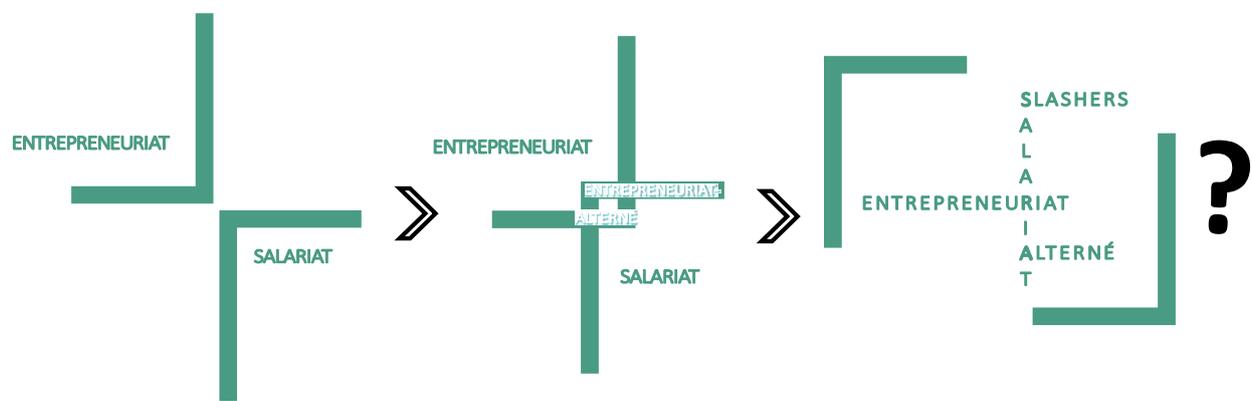


Figure 6. Vers une complémentarité du salariat et de l'entrepreneuriat dans les nouvelles pratiques de travail ?

Bibliographie

- Abdenour, S. (2017). *Moi, petite entreprise, Les auto-entrepreneurs, de l'utopie à la réalité*, PUF Éditions, Paris.
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long range planning*, vol. 46, no 6, pp. 419-426.
- Bogers, M, Zobel, A-K, Afuah, A, Almirall, E, Brunswicker, S, Dahlander, L, Frederiksen, L, Gawer, A, Gruber, M, Haefliger, S, Hagedoorn, J, Hilgers, D, Laursen, K, Magnusson, MG, Majchrzak, A, McCarthy, IP, Moeslein, KM, Nambisan, S, Piller, FT, Radziwon, A, Rossi-Lamastra, C, Sims, J & Ter Wal, ALJ (2017), The open innovation research landscape: established perspectives and emerging themes across different levels of analysis, *Industry and Innovation*, vol. 24, no 1, pp. 8-40.
- Boudès, M. (2017). *Travailler autrement via l'économie sociale et solidaire. Le cas des coopératives d'activité et d'emploi*. Thèse de doctorat ès sciences de gestion, soutenue le 18 septembre 2017, Université Paris-Dauphine, PSL.
- Boutillier, S., & Uzunidis, D. (2012). *Création d'entreprises, pauvreté, inégalités, de la société salariale à la société entrepreneuriale*, Colloque « Inégalités et pauvreté dans les pays riches », IUFM Auvergne, Chamalières, 20 janvier 2012.
- Bowler, L. (2014). Creativity through "maker" experiences and design thinking in the education of librarians. *Knowledge Quest*, vol. 42, no 5, pp. 58-61.
- Brochard, D., & Letablier, M. T. (2017). L'implication des entreprises dans l'articulation emploi-famille: les enseignements d'une enquête de terrain. *Revue française des affaires sociales*, vol. 2, pp. 103-121.
- Brown, J. (2017). Curating the "Third Place"? Coworking and the mediation of creativity. *Geoforum*, vol. 82, pp. 112-126.
- Capdevila, I. (2015). Les différentes approches entrepreneuriales dans les espaces ouverts d'innovation, *Innovations*, vol. 48, no 3, pp. 87-105.
- Chasserio, S., & Legault, M. J. (2005). Dans la nouvelle économie, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle passe par... l'augmentation des heures de travail!. *Recherches sociographiques*, vol. 46, no 1, pp. 119-142.
- Chesbrough, H.W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating And Profiting from Technology* (Édition: First Trade Paper Edition), Harvard Business Review Press, Boston, Mass.
- Coleman, E. G. (2013). *Coding freedom: The ethics and aesthetics of hacking*. Princeton University Press.
- Dahlander, L. et Wallin, M.W. (2006). A man on the inside: Unlocking communities as complementary assets, *Research Policy*, vol. 35, no 8, pp. 1243-1259.
- DARES (2016). Les pluriactifs : quels sont leurs profils et leurs durées de travail ?, *DARES Analyses*, octobre 2016, n°060.
- Degeorge, J. M. (2017). De la diversité du processus d'accompagnement entrepreneurial vers une meilleure complémentarité. *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 17, no 2, pp. 7-15.
- de Vaujany, F. X., & Vaast, E. (2016). Matters of visibility in legitimation practices: Dual iconographies in a meeting room. *Organization*, vol. 23, no 5, pp. 763-790.

- de Vaujany, F.X. (2016). Les communautés collaboratives dans la cité : de politiques pour à des politiques par les tiers-lieux, Livre blanc RGCS, version Alpha, mars 2016 [accessible à l'adresse : https://collaborativespacesstudy.files.wordpress.com/2016/04/livre-blanc-rgcs_version-alpha-bis.pdf]
- de Vaujany, F.X. (2017). Pour un management paradoxal de nos pratiques de recherche : invitation à un voyage immobile avec Merleau-Ponty, *Revue Française de Gestion*, no 258, Octobre 2017.
- Fabbri, J., Charue-Duboc, F. (2016). Les espaces de coworking : nouveaux intermédiaires d'innovation ouverte ?, *Revue Française de gestion*, vol. 1, no 254, pp. 163-180.
- Fabbri, J. et Charue-Duboc, F. (2013). The role of physical space in collaborative workplaces Hosting entrepreneurs, in *Materiality and Space: Organizations, Artefacts and Practices*, de Vaujany F.-X. et Mitev N. (Eds), Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, p. 117-134.
- Friedman, G. 2014, *Workers without employers: shadow corporations and the rise of the gigeconomy*, *Review of Keynesian Economics*, vol. 2, no. 2, pp. 171-88.
- Gandini, A. (2015). The rise of coworking spaces: A literature review, *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, vol. 15, no 1, pp. 193-205.
- Garrett, L.E., Spreitzer, G.M., Bacevice, P.A., 2017. Co-constructing a Sense of Community at Work: The Emergence of Community in Coworking Spaces. *Organization Studies*, vol 38, no 6, pp. 821 - 842
- Genin, É. (2014). Travailler n'importe où, n'importe quand ? Pas si sûr..., *Gestion*, vol. 39, no 2, pp. 20-27.
- Hatch, M. (2013). *The maker movement manifesto: rules for innovation in the new world of crafters, hackers, and tinkers*. McGraw Hill Professional.
- Hatchuel, A., & Glise, H. (2003). Rebuilding management: a historical perspective. In Adler, N., Shani, A.B. and Styhre, A. (Eds). *Collaborative research in organisations: foundations for learning, change and theoretical development*. Thousand Oaks, USA: Sage Publications.
- INSEE (2016). Fiches - Temps et conditions de travail, INSEE Références, Emploi, chômage, revenus du travail, édition 2016.
- Kieser, A. (1989). Organizational, institutional, and societal evolution: Medieval craft guilds and the genesis of formal organizations. *Administrative Science Quarterly*, 540-564.
- Lallement, M. (2015). *L'âge du faire*, Paris : Seuil.
- Liogier, R., Bianquis, G., & Mien, E. (2017). 14. Une société sans travail est-elle possible?. *Regards croisés sur l'économie*, vol. 1, pp. 178-187.
- Marzloff, B. (2013). *Sans bureau fixe. Transitions du travail, transitions des mobilités*, Fyp Éditions, Limoges.
- Méda, D. (2016). Le nouvel âge du travail. *Sciences humaines*, vol. 1, pp. 14-14.
- Merkel, J. (2015). Coworking in the city. *Ephemera*, vol. 15, no 1, pp. 121-139.
- Pennel, D. (2017). *Travail, la soif de liberté: Comment les start-uppers, slashers, co-workers réinventent le travail*. Paris : Editions Eyrolles.
- Pénin J., Hussler C. et Burger-Helmchen T. (2011). New shapes and new stakes: a portrait of open innovation as a promising phenomenon, *Journal of Innovation Economics & Management*, vol. 7, no 1, pp. 11-29.
- Schmidt, S., & Brinks, V. (2017). Open creative labs: Spatial settings at the intersection of communities and organizations. *Creativity and Innovation Management*, vol. 26, no 3, pp. 291-299.
- Sergi, V., & Bonneau, C. (2016). Making mundane work visible on social media: a CCO investigation of working out loud on Twitter. *Communication Research and Practice*, vol. 2, no 3, pp. 378-406.
- Simonet, M. (2010). *Le travail bénévole, engagement citoyen ou gratuit ?*, Editions La Dispute.
- Söderberg, J. (2017). Inquiring Hacking as Politics: A New Departure in Hacker Studies?, *Science, Technology, & Human Values*, vol. 42, no 5, pp. 969 – 980.
- Trupia, D. V. (2016). Produire un espace hybride de coopération. *Réseaux*, vol. 2, pp. 111-145.
- Valenduc, G. et Vendramin, P. (2016), *Le travail dans l'économie digitale : continuités et ruptures*, Working Paper 2016.03, ETUI, Bruxelles.

Sitographie

- Empreine Humaine, Baromètre 2016 sur l'accompagnement humain du changement, disponible en ligne sur le site Internet de l'Ifop : http://www.ifop.com/media/poll/3400-1-study_file.pdf
- Entreprises & Carrières, Les slashers : un nouveau casse-tête pour les DRH, Par Marie-Madeleine Sève en date du 10/01/2017, disponible en ligne à l'adresse : <http://www.wk-rh.fr/actualites/detail/97710/les-slashers-un-nouveau-casse-tete-pour-les-drh.html>
- Harvard Business Review, Let your workers rebel, Par Francesca Gino le 24/10/2016, disponible en ligne à l'adresse : https://hbr.org/cover-story/2016/10/let-your-workers-rebel?utm_campaign=harvardbiz&utm_source=twitter&utm_medium=social
- Lemonde.fr, La vie d'un entrepreneur est-elle plus dure que celle d'un salarié ?, Par Samuel Laurent en date du 20/01/2016, disponible en ligne à l'adresse : 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
- McKinsey Global Institute, Independent work: Choice, necessity, and the gig economy. Rapport publié en octobre 2016, disponible en téléchargement dans sa version intégrale à l'adresse suivante : <http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/independent-work-choice-necessity-and-the-gig-economy>
- Mutinerie, L'entrepreneuriat subi, article de blog en date du 28 juin 2015, disponible en ligne à l'adresse : <http://magazine.mutinerie.org/lentrepreneuriat-sub/#.WCiKLn9viot>
- RGCS, site internet : <https://collaborativespacesstudy.wordpress.com/>
- RGCS, Synthèse des recherches RGCS (2015-2016). « Transformations du travail : la fin du clivage salariat-entrepreneuriat ? » disponible à l'adresse suivante dans sa version intégrale : https://collaborativespacesstudy.files.wordpress.com/2016/10/synthese_des_recherches_rgcs_2015_2016_vff.pdf
- Secafi/Université de Toulouse, L'impact de l'utilisation des outils numériques sur les conditions de travail, disponible en ligne sur le site Internet de Secafi : <http://www.secafi.com/actualite/resultats-enquete-sur-impact-outils-numeriques-sur-salaries,359,.html>