



HAL
open science

Le potentiel d'innovation des tiers lieux pour les entreprises

Gilles Garel, Manuel Zacklad

► To cite this version:

Gilles Garel, Manuel Zacklad. Le potentiel d'innovation des tiers lieux pour les entreprises. Antonioli Manola (dir.), Berrebi-Hoffmann Isabelle (dir.), Bureau Marie-Christine (dir) et al. Poétique(s) du numérique 4: refaire atelier : entre esthétique et poétique, L'Entretemps, 2016. hal-02557285

HAL Id: hal-02557285

<https://cnam.hal.science/hal-02557285v1>

Submitted on 28 Apr 2020

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.

Le potentiel d'innovation des tiers lieux pour les entreprises

Gilles Garel (Cnam - LIRSA) & Manuel Zacklad (Cnam - Dicen-IDF)

1. Introduction

Il peut sembler naturel d'opposer de manière frontale les tiers lieux qui revendiquent souvent la culture du hacking et du libre aux grandes entreprises qui sont associées à la maîtrise de processus standardisés et à l'innovation réglée. Dans ce texte nous montrerons que cette vision commune est souvent superficielle. Les grandes entreprises sont à la recherche de l'inventivité qui permet les innovations de rupture et les salariés créatifs sont eux-mêmes à la croisée de plusieurs mondes. Symétriquement, les tiers lieux peuvent bénéficier du savoir-faire des salariés de l'entreprise et trouver dans les coopérations des modalités de financement. Dans ce chapitre nous présenterons les résultats d'une première enquête légère qui montre que, dans un certain nombre de cas, les tiers lieux sont effectivement un des espaces qui permet cette rencontre entre des logiques en tension, rencontre porteuse de bénéfices mutuels pour les deux univers.

2. Quels tiers lieux ?

Si selon la définition originelle d'Oldenbourg (1991) les « bons vieux tiers lieux » recouvrent une grande diversité d'espaces allant des bars aux salons de coiffure en passant par les bibliothèques, l'acception la plus fréquente du terme aujourd'hui recouvre selon nous *des lieux collectifs dédiés au travail qui se revendiquent délibérément comme une alternative au travail à domicile, d'une part, et au travail dans les locaux d'une entreprise installée, de l'autre*. Si le terme a commencé par être utilisé pour désigner des espaces se situant plutôt dans une dynamique alternative, Hackerspace, Fab Lab, etc. d'autres type de lieux plus traditionnels, comme certains télé-centres ou centres d'affaires remplissant des fonctions de bureau de passage, ce sont aussi revendiqués de cette dynamique, ce qui rend les enjeux plus difficile à appréhender.

C'est la raison pour laquelle, nous avons commencé notre enquête par un travail de typologie distinguant des tiers lieux centrés sur le contenu de l'activité de ceux remplissant principalement une fonction d'hébergement (cf. Fig. 1). Les tiers lieux ressources d'innovation ont une dominante sur le contenu de l'activité et c'est les deux premières sous catégories, « atelier de fabrication et de prototypage » et « espace de co-working communautaire » qui ont surtout retenu notre attention en portant une attention à la dimension territoriale des processus d'innovation dans leurs relations souvent informelles aux tiers-lieux : villes créatives, économie de proximité, logique de cluster... Nous verrons néanmoins, dans la dernière partie, que les enjeux de la recentralisation géographique du travail dans des zones denses qui rejoint la question de l'hébergement ne sont pas absents de notre réflexion.

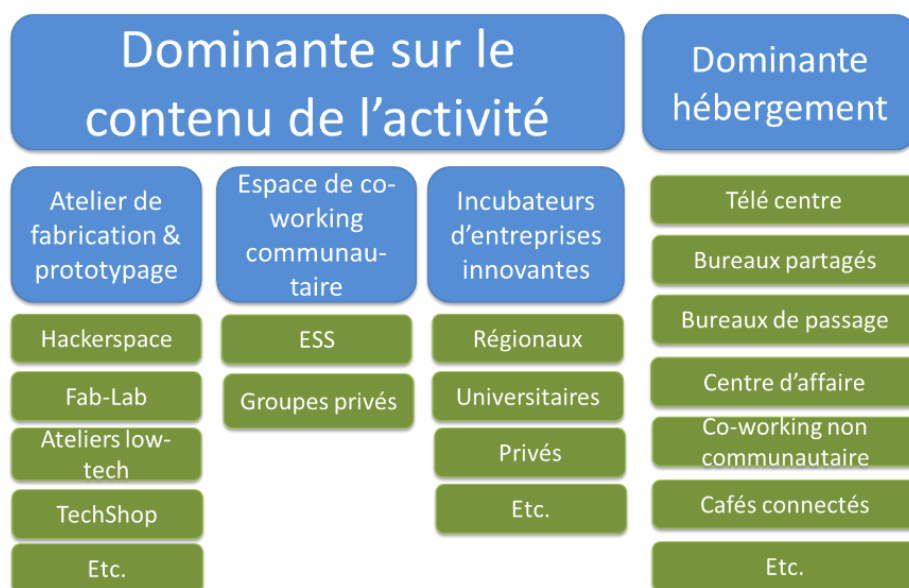


Fig. 1. Une typologie des tiers lieux en dominante activité et dominante hébergement

3. Démarche d'enquête

Cette problématique est encore émergente et n'a pas fait pas encore l'objet de publications qui s'intéresseraient de manière spécifique aux motivations du recours aux tiers lieux par les entreprises (hors enjeux de coût en co-working). En même temps, de nombreuses entreprises s'intéressent aussi aux tiers lieux comme offrant des opportunités d'innovation. Notre objectif général, initialement adressé par une grande entreprise du secteur des télécommunications, visait à mieux comprendre ces motivations, permettant aussi en retour d'enrichir l'offre de service des tiers lieux et de diversifier leurs modèles d'affaire. Notre travail a ciblé le sous-ensemble des tiers lieux correspondant aux ateliers de fabrication et aux espaces de co-working communautaires (désignés génériquement par le terme de « tiers-lieux »). Nous avons adopté une démarche inductive très exploratoire à partir de six entretiens ouverts¹.

4. Fonction des tiers lieux pour les entreprises

Notre travail a mis en évidence sept fonctions différentes et complémentaires des tiers lieux pour les entreprises en mettant un accent particulier sur les grandes entreprises installées et dominantes.

1 - Changer la culture ou acculturer à l'innovation

Le tiers lieu agit ici comme un facilitateur d'innovation. Les acteurs des grandes entreprises qui s'y rendent veulent être stimulés, défiés, surpris dans leurs représentations. Le tiers lieu

¹

1 - Responsable du tiers lieu Renault Guyancourt : utilisateur en mode innovation et prescripteur interne 7 novembre 2014

2 - Responsable du tiers lieu Proto204 Paris Saclay : gestionnaire de TL 13 novembre 2014

3 - Directeur digital de Zeens (filiale de Presstalis) : utilisateur du tiers lieu « Laptop » en mode projet 10 novembre 2014

4 - Directeur Développement Durable & Qualité, Sécurité, Environnement Groupe, Bouygues : offreur de solutions produit/service TL, 20 novembre 2014

5 - Fondateur et manager du tiers lieu, ICI Montreuil, 8 décembre 2014

6 - Responsable de la plateforme d'innovation ouverte de Decathlon corporate, 18 décembre 2014

agit contre les effets de fixation. Plus concrètement les tiers lieux voient émerger de nouvelles activités voire de nouveaux métiers (ex. fab lab manager). Ils établissent aussi un rapport différent au temps et à l'espace, donnant à voir et à éprouver un espace de travail différent et des réalisations surprenantes.

2 - Rencontrer

Le tiers lieu permet d'augmenter sa base de relations variées et distantes, ou de liens faibles. Il est une passerelle entre improbables. Par exemple un espace comme « ICI Montreuil » mélange trois types de communautés : artisans, « artistes - designers » et technologues, réunissant au total cinquante-huit savoir-faire différents.

3 – Explorer, inventer

Cette fonction met l'accent sur la dimension non nécessairement finalisée du tiers lieu. Là où de grands entreprises « règlent » leur organisation (au sens de la conception réglée) c'est-à-dire gèrent de manière finalisée, par rapport à des objectifs prédéfinis, le tiers lieu est un espace de d'exploration, de veille, un capteur ou un détecteur de tendances. Il est le lieu sérendipien où émerge ce qui est encore flou. Quand un constructeur automobile s'intéresse aux énergies alternatives en biologie à la Paillasse, il ne sait pas ce qu'il cherche, il explore un espace des possibles différents de ses propres ressources et réseaux habituels.

4 - Résoudre des problèmes

Le tiers lieu n'est plus ici un espace d'exploration, mais un fournisseur de solution. Une startup cherche des solutions en modélisation, elle passe au Proto204 pour solliciter des « matheux » du plateau de Saclay, l'équipe R&D de Zeens s'installe dans le tiers lieu « Laptop » où elle a plus de liberté que dans la maison mère pour expérimenter et nouer de nouvelles collaborations.

5 - Repérer attirer, fidéliser

Dès lors qu'il attire une population jeune, le tiers lieu remplit la fonction d'un outil de gestion des ressources humaines. Il est alors un outil de repérage voire de recrutement d'une génération slash, mais peut aussi servir à incuber et à essaimer depuis la grande entreprise (ex du Cirque des 7 doigts à Montréal issu du Cirque du Soleil via le tiers lieu de la Tohu).

6 - Faire

Cette dimension du retour au « faire » est beaucoup soulignée (Anderson, 2012 ; Lallement, 2015). C'est un rapport ambitieux au « faire » (des vraies machines plutôt que de la pâte à modeler, des lego ou des post-it; l'imprimante 3D versus le tableur Excel) qui permet à des populations, par exemple de cadres, de se confronter à la réalisation et à l'expérimentation rapide et fréquente. Autour du « faire », le tiers lieu assemble des communautés de pratique. Le « faire » met au cœur de l'apprentissage des technologies, la pratique, en créant des prototypes, en se laissant le droit à l'erreur, de façon incrémentale et en privilégiant les approches collaboratives et transdisciplinaires. La dimension du faire se retrouve aussi dans la fonction « show room » de certains tiers lieux où les réalisations sont exposées au public.

5. Lecture par le modèle des territoires créatifs et des communautés de pratiques de Cohendet et Simon

Sur ce sujet émergent (Suire, 2013), nous avons choisi de mobiliser des contributions qui permettent de mieux comprendre la relation entre grandes entreprises et tiers lieux. L'analyse du territoire créatif constitue une contribution intégratrice puisqu'elle relie à la fois les dimensions territoriales d'une ville créative avec l'apprentissage organisationnel, la gestion des connaissances et le processus d'innovation. Ces travaux, bien synthétisés par l'équipe Mosaïc à Montréal (Cohendet, Llerena et Simon, 2010) proposent une analyse du territoire créatif non pas seulement comme un lieu qui héberge des industries de la création et des individus créatifs (une approche « à la Richard Florida » pour aller vite pour qui le *genius loci* ou génie du lieu exerce une influence sur ceux qui l'habitent) mais comme un territoire qui structure un certain nombre de communautés (épistémiques et de pratique) et dont le fonctionnement repose sur les trois strates de l'underground, du middleground (le niveau des tiers lieux) et de l'upperground. Cette approche permet, d'une part, de situer le phénomène des tiers lieux dans une dynamique territoriale qui s'analyse en trois strates différentes mais inter-reliées et, d'autre part, de clarifier les conséquences pour la grande entreprise (qui se situe dans la strate supérieure) de l'interaction avec les deux autres strates.

L'upperground regroupe les entreprises, les firmes créatives, les institutions, les acteurs territoriaux, les clusters (ou réseaux de firmes), et les organisations culturelles. C'est la partie visible et organisée (de la créativité) d'un territoire.

L'underground regroupe les activités créatrices, artistiques et culturelles qui se déroulent en dehors de toute organisation formelle ou des institutions fondées sur la production, l'exploitation ou la diffusion. Dans l'underground, les individus partagent tous un profond intérêt commun pour leur art et de culture, qui définit leur identité et leur mode de vie. Ils agissent en communautés de pratiques (Lave et Wenger, 1991). Des exemples de ces groupes clandestins se trouvent chez les artistes graphiques, les amateurs de sports extrêmes, les joueurs, les musiciens etc. La culture underground est considérée comme une force motrice reflétant de nouvelles tendances. Les individus de l'underground ne sont pas immédiatement liés au monde industriel et commercial et c'est pourquoi ils partagent en général un ensemble de normes tacites qui ne peut être codifié ou compris d'emblée par les acteurs institués. En musique, un bon exemple de ce phénomène, l'émergence du bebop jazz, est indissociable des bars et clubs de la 52ème rue à New York. Les activités exploratoires sont souvent en rupture, expérimentales, régulièrement le fait d'amateurs et associées à une grande prise de risque. La culture underground est très axée sur l'exploration. La classe créative de l'underground peut jouer un réservoir classique pratique créative et hautement qualifiée et remonter jusqu'à l'upperground. Le territoire est innovant lorsqu'il existe un continuum relationnel, social et institutionnel entre les acteurs de l'underground et les organisations de l'upperground. Dans cette analyse, il n'y a pas de créativité répétée ou continue pour les acteurs institués sans accès au middleground. La classe créative de l'underground peut jouer un réservoir classique de pratique créative et hautement qualifiée et remonter jusqu'à l'upperground. Le territoire est innovant lorsqu'il existe un continuum relationnel, social et institutionnel entre les acteurs de l'underground et les organisations de l'upperground. Dans cette analyse, il n'y a pas de créativité répétée ou continue pour les acteurs institués sans accès au middleground.

Le middleground apparaît comme une structure intermédiaire essentielle reliant l'underground et l'upperground. Le middleground est composé de communautés et de collectifs créatifs formalisés jusqu'à un certain point (par exemple il existe un lieu, il existe des méta règles de fonctionnement de ces lieux) et ne relève d'aucun des deux autres niveaux. Le middleground navigue constamment entre le monde informel et le monde formel, et agit comme un moyen de promouvoir l'exploration et des mécanismes d'exploitation simultanément. Dans le middleground, les idées de l'upperground sont en permanence interprétées, enrichies et confrontées à des contextes différents. Le middleground codifie progressivement les nouvelles connaissances acquises. Cette codification est réalisée par des communautés (épistémiques et de pratiques). Les idées créatives sortant de la profondeur de l'underground remontent ainsi à la surface du middleground. Par exemple les membres des communautés de pratique vont communiquer régulièrement entre eux sur leurs activités et vont comparer les « meilleures pratiques » de leurs membres. Le middleground fertilise les possibilités pour les communautés d'interagir et de confronter leurs processus cognitifs. Le middleground assure l'enrichissement de la créativité formelle des organisations instituées par la créativité informelle de l'underground. Cela suppose que l'upperground adresse ou laisse aller régulièrement ses communautés fréquenter le middleground. Dans la conception wébérienne de la bureaucratie rationnelle-légale, le salarié abdique son individualité en entrant dans l'organisation. Au cœur de la culture d'une entreprise comme Ubisoft, on trouve au contraire un besoin très clair d'expression et d'affirmation de soi. Le salarié attend de l'organisation qu'elle lui permette d'exprimer sa personnalité à travers son travail. Chez Ubisoft, les métiers fonctionnent en communautés de pratiques. Lorsque les game designers se rencontrent à l'heure du déjeuner, ils se racontent des histoires de game designers, et il en va de même avec les graphistes ou d'autres communautés. Il existe également des transferts de connaissances dans chaque communauté, à l'intérieur des projets où elles sont mobilisées, toujours de façon très informelle. L'entreprise organise des concours internes sur différents thèmes créatifs, ainsi que des concours entre l'interne et l'externe sur de nouvelles idées de jeux.

Exemple de la musique et du cinéma (Cattani, G., Ferriani, 2008)

Des artistes musicaux explorent de nouvelles pratiques dans des lieux alternatifs, des caves par exemple (underground) ; leur audience est marginale et va rarement au delà du cercle des amis. Puis, des labels indépendants (middleground), qui fréquentent ces lieux alternatifs, en identifient quelques uns. Leur audience et leur visibilité augmentent. Enfin, des majors du disque (upperground) peuvent repérer chez les producteurs indépendants des artistes à fort potentiel commerciaux auprès d'un segment de population prédéterminé.

Les majors du cinéma Hollywoodien (acteurs de l'upperground) qui remportent le plus de prix sont ceux qui sont aussi en relation d'affaire avec des studios indépendants, qui expérimentent et qui explorent des nouveaux formats visuels, d'écriture et de narration. Cette connexion offre à des acteurs de l'underground une très forte exposition en cas de succès et, aux majors de l'upperground, l'apport de nouveautés, une réduction des coûts de recherche de partenaire ou même de R&D et une diminution de la prise de risque. Certains acteurs de l'underground refusent la mise en lumière et le succès de la remontée vers l'upperground. Certains artistes restent dans l'underground ou dans le middleground, par choix (militant ou idéologique par exemple), par défaut ou par abandon.

Les tiers lieux sont des espaces du midleground. Un espace de co-working ou une cantine est une institution du middleground. Les cafés, restaurants, salles de spectacles, galeries d'art, espaces publics, anciens entrepôts, quartiers spécifiques... sont des espaces du midleground. Cela correspond d'ailleurs à la structure urbaine de Montréal aujourd'hui. La ville est un patchwork résidentiel, commercial et de zones industrielles avec presque aucun ordre systématique et permet des interactions naturelles entre les zones résidentielles, le quartier des affaires, les touristes et les lieux abandonnés mais réinvestis par le middleground. La plupart des acteurs de la nouvelle économie créative sont installés dans l'ancien district industriel au nord de la ville, laissé vide par la disparition de la « vieille économie ». Montréal, c'est aussi une ville où les festivals se succèdent toute l'année, avec par exemple le Festival de jazz ou le Festival « Juste pour rire », et où le théâtre et la danse d'avant-garde sont extrêmement vivants. Mais c'est aussi un haut lieu de la production cinématographique, du multimédia et de la publicité. Enfin, cette ville se caractérise aussi par une intense culture underground, qui se développe dans les bars, les salles de spectacle et de répétition. Depuis quinze ans, tous les week-ends, des fêtes et des concerts sont improvisés dans l'un des parcs de la ville, attirant des milliers de badauds. Dans toute la ville, on observe une sorte d'activisme créatif, populaire et informel. « Notre centre de R&D c'est la ville de Montréal » ! explique le directeur général d'Ubisoft.

Exemple de la SAT de Montréal comme exemple de middle ground pour Ubisoft (Grandaham, Cohendet et Simon, 2013)

La Société des Arts Technologiques, fondée en 1996, est un centre interdisciplinaire dédié à recherche, la création, la production, la présentation, de l'éducation et la conservation dans le domaine de la culture numérique. Il est situé, depuis 2003, au cœur de Montréal. La SAT est à la fois un laboratoire de création, un espace de rencontre convivial, une salle polyvalente présentant en direct musique et vidéo, événements électroniques, le tout local, national et international. Le lieu est fréquenté par une foule urbaine, y compris nocturne : yuppies, designers, développeurs de logiciels, entrepreneurs culturels, entreprises innovantes et créateurs de toutes sortes. La SAT est une véritable hub créatif qui attire ces nombreuses communautés et, par delà leur performance, des spectateurs, des amateurs, ou des critiques qui voudraient entrer en conversation avec eux.

Ubisoft raconte comment la bande sonore d'un jeu blockbuster a été redéfinie après que plusieurs développeurs aient assisté à un spectacle à la SAT d'un artiste underground. Ces développeurs, amateurs de musique électronique, emballés par la prestation, ont décidé de « contaminer » leurs pairs de la communauté des musiciens électroniques. Viralement, par MP3 et CD, ils vont inculquer l'idée que cette musique pouvait s'adapter au style du jeu. Ils ont engendré un tel buzz qu'ils ont finalement convaincu le directeur musical d'Ubisoft d'embaucher l'artiste. La performance musicale à la SAT a déclenché la connexion entre l'upperground et l'underground. Plus largement, la SAT permet à des musiciens électroniques, à des vidéastes numériques et à des graphiques multimédia de se rassembler autour de la création numérique et de la performance.

6. Sérendipité et porosité des lieux : approche par la fonctionnalité, les externalités et les communs

La perspective que nous aborderons dans cette dernière partie prolonge celle de la créativité underground qui montre comment, pour les industries créatives, les tiers lieux constituent un midleground pour la mise en relation entre l'underground et les projets d'innovation des entreprises. Elle étend la réflexion sur le rôle des espaces interne et externe comme opérateurs de sérendipité susceptibles d'encourager la créativité. Cette réflexion s'appuie notamment sur l'entretien avec le Directeur Développement Durable & Qualité, Sécurité, Environnement Groupe de Bouygues, qui nous a présenté les nouvelles offres de sa société en matière d'immobilier d'entreprise « Live Office » et « Next Door » qui partent des mêmes prémices. Elle s'appuie également, en contrepoint, sur les entretiens que nous avons eu avec les gestionnaires de tiers lieux plus alternatifs (cf. ICI Montreuil). Live Office est une offre d'immobilier destinée à une entreprise unique tandis que Next Door est une offre de bureaux partagés. Dans ces deux offres, il n'est plus question de bureau, mais d'un immeuble offrant une diversité d'espaces destinés à différentes activités, équipées d'un mobilier spécifique et pouvant bénéficier de services spécifiques : travail intellectuel isolé, travail en équipe, rencontres informelles, temps de détente et de restauration. Le travail en équipe peut correspondre à du travail en mode projet ou à des séances de créativité.

Next Door correspond à une offre de tiers lieux, avec une dominante d'hébergement, qui s'appuie sur des hypothèses d'aménagement des espaces. Live Office correspond à une réflexion sur la manière de dépasser l'organisation traditionnelle par bureaux privatifs pour offrir, le cas échéant, des espaces internes disposant de fonctionnalités adaptées à des activités plus innovantes dans une logique de tiers lieu interne (certains utilisent le terme de *corpworking* proposé par la société LBMG²). Ces deux offres diminuent globalement l'espace moyen par collaborateur dans le bâtiment en supprimant la propriété des bureaux, le même bureau servant souvent de salle de réunion et d'espace de travail en mode concentration dans l'aménagement classique. Elles visent également à remplacer les open-space qui ne donnent généralement pas satisfaction. En contrepartie, elles visent à fournir des espaces plus vastes pour des activités focalisées. Surtout, ces deux offres sont conçues pour des immeubles situés en centre-ville, qu'ils soient neufs ou réhabilités. Ils visent à lutter contre l'éloignement des lieux de travail et à valoriser la densification urbaine et l'accès aux services dont les collaborateurs peuvent disposer pendant leur temps de pause dans les centres ville.

Le fait que ces offres soient directement conçues sur la base de propositions relatives aux fonctionnalités de l'espace, dans une vision de la performance qui intègre des activités collectives focalisées et des espaces de rencontre informels, les rend pertinentes en regard de notre problématique sur la relation entre tiers-lieux et innovation. Par ailleurs, la manière dont la réflexion sur l'aménagement de l'espace intérieur se prolonge par une réflexion sur la localisation des bâtiments en centre-ville et donc sur la relation avec l'espace externe de la ville dense permet également de faire des liens avec les enjeux de la créativité underground.

L'hypothèse que nous formulerons ici est que l'enjeu principal de la construction ou de l'aménagement d'espaces propices à l'innovation est de susciter des rencontres fortuites qui ne découlent pas nécessairement d'une intention, d'un plan ou d'un projet délibéré. Selon

² <http://www.lbmg-worklabs.com/>

cette hypothèse, l'espace sérendipien cher à un géographe comme J. Levy (2004) est un espace qui peut tirer parti des externalités positives d'activités parallèles et indépendantes. Ceci rejoint notre définition de l'économie de fonctionnalité comme constituant « *une offre fournie par un groupement de parties-prenantes sur la base de la gestion coopérative d'un bien partagé indivisible résultant de la combinaison des effets incidents de réalisations indépendantes permettant de produire une valeur d'usage accrue pour le bénéficiaire* » (Zacklad 2007).

Quand ils ne relèvent pas des tiers lieux classiques au sens que nous avons préalablement défini, le bien partagé indivisible est un espace sérendipien, un territoire, l'espace public de la ville dense, ou une zone neutre au sein d'une organisation privée, parfois dénommée espace de « *corpworking* » ou « *zone autonome temporaire* » mais qui peut être aussi un espace de détente comme les célèbres zones d'attente et de consommation autour des machines à café. Les « *réalisations indépendantes* » qui génèrent des externalités sont les activités individuelles ou collectives réalisées par différents professionnels dans ce territoire ou cet espace neutre. La gestion de l'espace sérendipien, fonction dévolue au concierge du tiers lieu, est prise en charge par les pouvoirs publics dans le territoire, le service intérieur dans l'organisation.

On voit que selon cette approche, ce qui compte surtout c'est la possibilité d'organiser une forme de porosité à géométrie variable entre les espaces de travail privés, que ceux-ci soient permanents, comme le bureau personnel traditionnel, ou transitoire. Cette porosité peut découler de l'agencement des couloirs de circulation ou des espaces de travail eux-mêmes. Elle peut relever de différentes modalités sensorielles : visuelle, sonore, corporelle...

De manière plus abstraite, la porosité peut être liée aux règles de confidentialité et aux bonnes pratiques associées. L'exigence d'une confidentialité totale est difficilement compatible avec certain degré de porosité. Mieux vaut recourir à des conventions relevant d'une forme de « *fair use* », par exemple, être autorisé à s'inspirer d'un travail existant s'il n'y a pas de concurrence directe, dans un esprit de réciprocité. A un niveau plus général, quand la porosité ne concerne pas seulement les espaces de production mais également la nature de ces productions et notamment les modalités de réutilisation et de détournement, elle rejoint les enjeux de l'open source qui sont une des revendications centrale des tiers lieux militants.

Cette réflexion est également proche de celle des défenseurs d'un usage raisonné de la propriété intellectuelle au service de la créativité en conformité avec les travaux de L. Lessig (2004) dans son ouvrage « *Free Culture* ». Mais ici, les enjeux de « *communs de la connaissance* » ne concernent pas seulement la libre disposition des œuvres issues du travail créatif mais la possibilité d'un accès semi ouvert aux activités productives des tiers, dans les locaux d'une organisation, ou l'accès à des interactions même fugaces voire non verbales avec toutes sortes de producteurs, consommateurs, créatifs, offreurs de services, dans la ville dense.

La sérendipité géographique au service de l'innovation est ainsi conditionnée par les possibilités de rencontres avec d'autres actifs, les externalités positives de leurs actions étant susceptible de constituer un commun de la connaissance. Celle-ci peut renvoyer à une gestion explicite des enjeux d'innovation, prise en charge par des médiateurs spécialisés, dans une logique d'offre de service, ou par la communauté elle-même, dans les middleground de Montréal ou de Montreuil, mais également renvoyer à une gestion plus implicite de celle-ci, les gestionnaires d'espace se contentant de faire respecter des règles de partage de l'espace

qui servent indistinctement à assurer le confort de tous et à faciliter des rencontres potentiellement productives.

7. Conclusion

En conclusion nous esquisserons une grille provisoire croisant le type de motivation du recours aux tiers lieux avec le type d'entreprise (Tableau 1). Cette grille est issue d'une analyse qualitative de nos entretiens avec les gestionnaires de tiers-lieux comme avec les entreprises utilisatrices. La première motivation est principalement centrée sur l'apprentissage et la créativité. Elle correspond aux fonctions liées au changement de culture, à la rencontre et dans une certaine mesure à l'exploration. La deuxième motivation est directement liée au développement de nouveaux concepts. Elle correspond aux fonctions liées à l'exploration systématique, au faire, voire à la résolution de problème. Nous croisons ces fonctions avec le type d'entreprise concernée : les indépendants et les TPE, les entreprises dont les produits sont technologiquement complexes et qui sont en prise avec le numérique dans toutes les phases de la conception et de la production (Renault, Orange ou Zeens dans nos exemples), les entreprises dont les produits sont modérément complexes d'un point de vue technologique, qui sont souvent plus imitatrices et pour lesquelles prime la distribution et les services (Décathlon, Leroy-Merlin ou Ikéa dans nos exemples). Nous envisageons aussi les entreprises créatives comme Ubisoft ou le Cirque du Soleil rencontrées indépendamment de la présente étude.

	Apprentissage et créativité	Développement de nouveaux concepts
Indépendants, TPE	Oui, dans une logique d'apprentissage et de communauté de pratique	Oui, pour la rencontre avec des partenaires dans une logique de cluster
Entreprises avec produits technologiquement complexes (type Renault, Orange, Zeens...)	Oui pour le retour au faire et la rencontre avec des réseaux de créatifs	Oui, à titre individuel ou en mode prestation pour du co-working [voire à titre « officiel » pour les entreprises créatrices comme Ubisoft]
Entreprises avec produits modérément technologiques (type Décathlon, Ikea, Leroy-Merlin...)	Oui, via des sessions de co-design internes animées par des prestataires du tiers lieu	Non, ou de manière parfois un peu « prédatrice » sur une question précise

Tableau .1 Motivation du recours aux tiers lieux selon les types d'entreprises

Pour les indépendants et les TPE, les tiers lieux sont importants sur les deux dimensions. Les espaces de co-working sont des espaces d'apprentissage et de gestion des connaissances qui permettent aux membres de ces petites structures de s'investir dans des communautés de pratiques qu'ils ne trouvent pas en interne. Les Fab Labs ou les Hackerspace, qu'ils soient spécialisés matière ou numérique, peuvent offrir de véritables espaces de développement de concepts et/ou de produits en constituant des mini-clusters ou des compétences et savoir-faire complémentaires peuvent s'associer pour répondre à des sollicitations qu'ils ne sauraient pas satisfaire isolément. Pour ces entreprises, les tiers lieux peuvent alors constituer des espaces d'exploration et de développement à part entière.

Pour les entreprises de plus grande taille, ce sont surtout les motivations liées à la rencontre et à la créativité qui priment, quel que soit le degré de complexité technologique des produits. Les entreprises technologiques qui possèdent des centres de R&D internes complexes et spécialisés ne recourent pas encore aux tiers lieux pour développer de nouveaux concepts mais plutôt pour permettre à leurs ingénieurs de se « ressourcer », que la démarche soit initiée par l'entreprise ou à l'initiative du collaborateur. Ce constat est peut-être en passe d'être contredit dans le cas de l'implantation canadienne d'Ubisoft ou dans le cas du cirque du Soleil (cf. supra) même si, à ce jour, ce sont surtout les fonctions de rencontre et de confrontation à de nouvelles cultures qui priment.

Pour les entreprises dont les produits sont moins technologiquement complexes, le constat issu de nos entretiens est différent. Si le recours aux tiers lieux pour des besoins d'apprentissage et de créativité est bien présent, par exemple, pour l'organisation de sessions de co-design, la rencontre avec ces entreprises n'est pas toujours perçue de manière favorable par les gestionnaires de tiers-lieux quand l'objectif est celui du développement de nouveaux concepts. Dans certains cas, ceux-ci considèrent que ces entreprises vont visiter les tiers lieux pour « prendre des idées » sans qu'une véritable co-production gagnant-gagnant ne soit mise en œuvre.

On le voit à travers cet exemple, si le bilan de notre étude sur le potentiel des tiers lieux pour l'innovation des entreprises est globalement très positif tant sur le plan des représentations et des attentes que sur celui des pratiques émergentes, il peut rester un certain nombre d'ambiguïtés que les expériences futures permettront sans doute de résoudre. Selon les motivations et les projets, la relation entre entreprises et tiers lieux pourra aller dans le sens d'une coopération ouverte ou dans celui d'une mise à distance délibérée voulue par l'une ou l'autre des entités.

8. Bibliographie

- Anderson C. 2012, *Makers : la nouvelle révolution industrielle*, Paris, Pearson France.
- Cattani, G., Ferriani, S. 2008, « A Core / Periphery Perspective on Individual Creative Performance: Social Networks and Cinematic Achievements in the Hollywood Film Industry », *Organization Science*, 6, 824-844
- Cohendet P. Llerena P. & Laurent S. 2010, « The innovative firm: nexus of communities and creativity », *Revue d'économie industrielle*, 129-130.
- Grandaham D. Cohendet P. & Simon L. 2013, « Places, Spaces and the Dynamics of Creativity: The Video Game Industry in Montreal », *Regional Studies*, 47:10, 1701-1714.
- Lallement M. 2015, *L'Age du faire, Hacking, travail, anarchie*, Seuil.
- Lave J. & Wenger E. 1991, *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity, Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press,
- Lévy J. 2004, "Serendipity.", *EspacesTemps.net*, Dans l'air, 13.01.2004
<http://www.espacestemp.net/articles/serendipity/>
- Lessig L. 2004, *Free Culture: How Big Media Uses Technology and the Law to Lock Down Culture and Control Creativity*. New York: Penguin Press.

Oldenburg R., 1991, *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*, Marlowe & Company, NYC.

Suire R. 2013, « Espaces de co-working et tiers--- lieux : entre conformisme et créativité », Janvier working papers series <http://ssrn.com/abstract=2210127>

Zacklad M. 2007, « L'économie de fonctionnalité encadrée dans la socio-économie des transactions coopératives : dynamique servicielle et fidélisation soutenable », in Heurgon E. & Landrieu, J., *L'économie des services pour un développement durable*, Paris : L'Harmattan, pp. 272-288.