



**HAL**  
open science

# Optimalité du transfert de compétences dans les espaces de coworking

Jean-Baptiste Igonetti

► **To cite this version:**

Jean-Baptiste Igonetti. Optimalité du transfert de compétences dans les espaces de coworking. Gestion et management. Université Paul Valéry - Montpellier III, 2020. Français. NNT : 2020MON30013 . tel-03129807

**HAL Id: tel-03129807**

**<https://theses.hal.science/tel-03129807>**

Submitted on 3 Feb 2021

**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.



# THÈSE

Pour obtenir le grade de  
Docteur

Délivré par l'**Université Paul Valéry Montpellier 3**

Préparée au sein de l'**école doctorale 60**

Et de l'unité de recherche **ART-Dev**

Spécialité : **Sciences de Gestion**

Présentée par **Jean-Baptiste IGONETTI**

**OPTIMALITE DU TRANSFERT DE  
COMPETENCES DANS LES ESPACES DE  
COWORKING**

Soutenue le 25/09/2020 devant le jury composé de :

**Mme. Anne LOUBES**, Professeure des Universités, Rapporteur  
HDR, IAE Montpellier, Rapporteur

**M. Sofiane TAHI**, MCF-HDR, Université de Picardie Rapporteur  
Jules Verne, Rapporteur

**Mme. Florence NOGUERA**, Professeure des Présidente du jury  
Université, HDR, Université Paul Valéry Montpellier  
III

**M. Zino KHELFAOUI**, Directeur de thèse, MCFHC, Directeur de thèse  
HDR, Université Paul Valéry Montpellier III





*L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.*

*Le meilleur moyen de prévoir le futur, c'est de le créer.*

Peter Drucker

*Vous devez soit modifier vos rêves ou améliorer vos compétences.*

Jim Rohn



## REMERCIEMENTS

Entamer une thèse de doctorat à l'âge de 38 ans n'a pas été un choix simple, qui s'imposait de lui-même. Le destin a voulu qu'un jour, à l'occasion d'une intervention à l'Ecole Supérieure des Mines d'Aix en Provence, je fasse la connaissance de Martine Gadille, alors Enseignant-Chercheur, qui, me raccompagnant à la gare, me parla de son travail de chercheuse. A cette époque, je mêlais deux activités conjointe, j'étais chef d'entreprise et intervenant en management dans plusieurs écoles de commerce et d'ingénieur. Avec presque 15 ans d'activité professionnelle à mon actif et des années passées dans le secteur bancaire, puis comme consultant en organisation, je me voyais tranquillement poursuivre le cheminement entamé jusqu'alors. C'était sans compter sur la petite musique qui résonnait en mon fort intérieur, dans mon inconscient, me rappelant mon gout invétéré pour les défis et le rêve un peu fou d'une « seconde naissance » ou je deviendrais peut-être un jour enseignant à temps plein.

Le temps s'accéléra soudainement quand j'appris qu'il fallait commencer par rédiger un projet de thèse en vue de le présenter à celui qui deviendrait un an plus tard mon Directeur de thèse, Zino Khelfaoui, au sein de l'Université Paul Valéry Montpellier 3. Il accueillit avec enthousiasme ce qui n'était encore qu'une ébauche, une pensée, à peine couchée sur le papier. J'avais émis le souhait d'analyser la transmission des compétences au sein des PME technologiques innovantes. On connaît la suite, ce furent les centres de coworking qui, finalement, constitueraient un an plus tard mon terrain d'investigation.

Mes premiers remerciements vont naturellement à Martine Gadille, chargée de recherche au CNRS. Sans elle, rien de cela n'aurait été possible. Bien évidemment, à mon Directeur de thèse, M. Zino Khelfaoui, qui crut en moi en m'accueillant au sein de son laboratoire et qui m'accompagna toujours avec bienveillance. Ce ne fut pas toujours simple car j'avais perdu les réflexes académiques et la régularité qu'impose un tel travail.

Se remettre en question n'est jamais chose facile. Pour autant je n'ai jamais été découragé, porté par une force intérieure et un optimisme qui me demandait d'avancer malgré le doute qui s'installa notamment au cours de la seconde année alors que mon agenda professionnel explosait. Je fis alors le choix de l'arbitrage en mettant certaines activités de côté. Parallèlement, mon Directeur de thèse me prodigua de précieux conseils, sans jamais chercher à m'imposer un prisme de pensée. Il m'apparut important de modifier mon sujet, à deux reprises, pour être en phase avec ce qui me semblait être novateur en termes de recherche : l'étude des espaces de coworking. En

cela je le remercie, ainsi que ses collègues chercheurs du laboratoire ART-Dev qui m'ont conseillé lors des comités de thèse.

Mes remerciements vont aussi à l'Université Paul Valéry Montpellier 3, à l'Ecole Doctorale et notamment Madame Le Perrot du bureau d'école doctorale pour ses conseils prodigués à l'occasion de mon passage en quatrième année. Enfin, aux membres du jury, notamment Mme. Florence NOGUERA, Présidente du jury, Professeure des Universités, HDR, Université Paul Valéry Montpellier 3, et aux rapporteurs Mme. Anne LOUBES, Professeure des Universités, HDR, IAE Montpellier & M. Sofiane TAHI, MCF-HDR, Université de Picardie Jules Verne, pour le temps consacré à la lecture de mes travaux. Je les remercie chaleureusement d'avoir répondu favorablement à l'invitation de mon directeur de thèse, M. Zino KHELFAOUI, Directeur de thèse, MCFHC, HDR, Université Paul Valéry Montpellier 3. Je ne doute pas un seul instant de leur bienveillance conscient de la difficulté pour un « jeune » chercheur repasser de l'autre côté de l'estrade, de quitter ses habits de consultant, de changer de registre intellectuel et revêtir à nouveau le costume de l'étudiant, presque vingt ans plus tard.

Un clin d'œil à mon amie Aurélie Besse, Docteur en droit et en finance, qui prit souvent de mes nouvelles, à tous les coworkers qui m'ont gentiment accueilli pour mes enquêtes qu'il s'agisse de ceux de Poitiers (Cobalt), de Toulouse (Etincelles), de Paris (Le Monde d'Après et The Bureau) et de Lyon (Now Coworking). Leur disponibilité et leur gentillesse, m'ont permis de finaliser ce travail. Je remercie aussi ma chère Maman, pour les longues heures passées à relire mon travail et M. Cristopher Ortiz, un de mes ex étudiants, pour sa contribution essentielle à la modélisation de la table de transmission des compétences. Quoique me réserve le destin, ce fut une expérience humaine très enrichissante qui, pour de multiples raisons que j'ignore encore, devait arriver dans mon existence. Mon envie d'enseigner n'a jamais été aussi prégnant, j'espère que ce travail me permettra de poursuivre ce chemin de transmission, tant c'est un métier passionnant, et de contribuer à mon humble niveau à participer modestement à l'avancée de la recherche scientifique en Sciences de Gestion.



# SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE .....	11
PROBLEMATIQUE .....	17
HYPOTHESES .....	19
POSITIONNEMENT DISCIPLINAIRE.....	20
METHODOLOGIE ET TERRAIN .....	25
PARTIE I : LA CIRCULATION DES CONNAISSANCES ET LA TRANSMISSION DES SAVOIRS DANS LES CENTRES DE COWORKING : RAPPELS THEORIQUES ET RESULTATS D'ENQUETES.....	46
Préambule : taxinomie des espaces de coworking et des communautés organisées en réseaux .....	49
Chapitre 1. L'approche fondée sur les ressources et les compétences.....	87
Section 1. Compétences et savoirs : introduction et rappels théoriques.....	87
Section 2. La gestion de la connaissance .....	93
Section 3. La gestion des connaissances comme enjeu de partage du savoir.....	99
Section 4. Le traitement du savoir dans les espaces de coworking.....	101
Section 5. La diffusion et le partage du savoir dans les espaces de coworking.....	102
Section 6. La protection des données dans les espaces de coworking.....	109
Section 7. La Synthèse concernant la gestion des connaissances dans les espaces de coworking (résultats d'enquêtes) .....	109
Section 8. La circulation des connaissances dans les espaces de coworking comme enjeu du transfert des compétences .....	110
Section 9. La compétence collective, un construit social à identifier dans les espaces de coworking.....	116
Section 10. Compétence collective et nomadisme : un paradoxe sociétal ?.....	121
Section 11. La compétence collective comme fonction du management du collectif .....	127
Section 12. Compétences, espace holoptique et création de valeur .....	130
Section 13. Le capital immatériel, état des lieux et perspectives.....	132

PARTIE II : LA TRANSMISSION DES COMPETENCES DANS LES ESPACES DE COWORKING : UN APPRENTISSAGE COMPLEXE .....	138
Chapitre 1 : La dynamique collective des espaces de coworking à l'épreuve de la théorie de la contingence.....	139
Chapitre 2: L'uniformité et la diversité de la dynamique collective dans les centres de coworking : vers de nouvelles communautés de pratiques organisationnelles aux caractéristiques complexes.....	142
Section 1. Le temps et l'espace comme critères de partage de la connaissance pertinente collaborative.....	142
Section 2. Une nécessaire approche psychologique pour appréhender les compétences partagées dans un espace collectif .....	143
Section 3. La question des langages : un mythe babylonien .....	144
Chapitre 3. Les jeux de pouvoirs : une faille dans la possibilité de la transmission .....	146
Chapitre 4. Le concept d'interrelationalité dans les espaces de coworking.....	151
Chapitre 5. Le centre de coworking : un espace protéiforme .....	153
Chapitre 6. L'importance de la communication au service de l'expérience sociale .....	158
Chapitre 7. Le centre de coworking : un espace composite .....	160
Chapitre 8.Oser la modélisation des connaissances pour rendre compte de l'architecture méta-systémique de la transmission des compétences .....	165
Chapitre 9. Les concepts d'organisation active, d'Organis-action ou d'Unité Active pour appréhender le concept de transmission des compétences au sein des espaces de coworking.....	169
Chapitre 10.Le coworking : le dessein d'une intelligence collective qui favorise la transmission des compétences par le transfert réflexif .....	173
Chapitre 11.L'espace de coworking : un accélérateur des compétences de savoir être.....	181
Chapitre 12.Le centre de coworking : un espace collaboratif disruptif.....	188
DISCUSSION, CONCLUSIONS ET VOIES DE RECHERCHE .....	203

*L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur*

## INTRODUCTION GENERALE

### Préambule

Traiter du sujet de la transmission des compétences dans un centre de coworking impose dans un premier temps de bien définir ce que l'on entend par l'acte de transmettre un savoir « acquis » ou « en cours » d'acquisition.

Nombreuses sont les études qui traitent de la façon dont sont construites les connaissances et tout aussi nombreuses sont celles qui relatent les éléments leur permettant de circuler d'un point A à un point B, ces deux points étant généralement définis sur une échelle-repère de temps et sur un périmètre observable et mesurable.

On est-on en droit de supposer qu'il existe une échelle spécifique de mesure de la compétence et partir du postulat que celle-ci est construite par des acteurs compétents pour réaliser ce travail. Rien n'empêche ce stade d'imaginer une échelle mesurant l'écart entre compétence(s) à avoir et compétence(s) à transmettre. Admettons enfin qu'il faut bien « savoir », (au sens de connaître) ce que l'on transmet avant de procéder au processus de transmission à proprement parler. Connaître un savoir n'est au final pas plus idiomatique qu'être compétent à (re)connaître la compétence.

Il est fortement probable que le savoir aime à se fondre dans d'autres savoirs aux couleurs multiples comme le savoir-faire, le savoir-agir ou le savoir-être, nous verrons plus loin la taxinomie de ce savoir pluriel. Pour approfondir le propos, il semble tout aussi nécessaire que cette opération de « transmutation » du savoir soit à son tour mesurée sur un territoire bien défini, cadré, relatif, imprimable en quelque sorte. Un savoir quel qu'il fût se doit d'être imprimé sur un support repérable. Comme il est ici question de temps et de territoires en développement, la géographie des savoirs transmis sous-entend la préexistence d'une organisation spatiale, soumise aux cultures et aux traditions propres à toute organisation apprenante.

Un espace de travail que l'on peut raisonnablement cartographier, ne saurait être fondamentalement différent d'un autre espace de travail aux caractéristiques strictement identiques (à repère et référentiel identique). Mais est-ce finalement bien raisonner que de prétendre que deux individus sont identiques quand ils partagent les mêmes valeurs ? Il va sans dire que non. Toute organisation est intimement liée aux acteurs qui la composent et

la nature humaine rend perfectible toute tentative de réplique d'une organisation sociale, composée d'individus pensant. Transférer la forme du travail est une chose, transférer la substance en est une autre. A tout le moins peut-on imaginer projeter une compétence pour « voir le résultat sur écran », sur l'organisation, et articuler cette compétence afin qu'elle profite à la réalisation du dessein de l'entreprise. Mais un paradoxe émerge aussitôt...

La projection d'une compétence explicite apparaît toute aussi relative que le rapport du sujet interrogé à sa propre compétence, et suppose un biais cognitif indiscutable dans la façon dont est abordée cette compétence par le chercheur lui-même. De surcroît, l'appréciation des compétences chez un sujet observé dans un environnement de travail donné est toujours soumise à des signaux subtils et rend la tâche particulièrement ardue au point que ce dernier ne peut véritablement percevoir les effets de cette compétence sur son propre travail. D'où l'imposture intellectuelle promise aux salariés à qui l'on demande de s'auto-évaluer à l'occasion de leurs entretiens annuels d'évaluation. Un postulat de départ nécessite déjà de définir la compétence comme un rapport implicite de la relation d'un individu à son environnement de travail.

Si la compétence est de nature implicite, on peut émettre l'hypothèse que la transmission revêt quant à elle un caractère explicite, qu'elle se traduit par un mouvement réactif qui impose son tempo dans un espace bien défini. La littérature n'a pas l'habitude de traiter le sujet sous cet angle dynamique et les travaux académiques existant ne considèrent pas véritablement les sciences de gestion comme celles de la mécanique des fluides. Si la compétence épouse la forme de l'organisation, il n'est pas évident de démontrer que la transmission de celle-ci obéisse aux mêmes mécanismes que celle-ci.

L'individu est en réalité membre d'une chaîne de « valeurs de savoirs » globale qui abaisse et élève le niveau du réservoir des compétences stockées dans la mémoire organisationnelle de l'organisation. Inéluctablement, se pose alors la question de la périssabilité du savoir et de sa valeur réelle en bout de chaîne. Le sujet observé, selon qu'il soit perméable ou imperméable aux transformations de l'entreprise peut agir consciemment ou inconsciemment à l'apprentissage organisationnel. Peut-on alors raisonnablement parler de « transmission » sans imaginer la préexistence d'un sujet compétent et apte à comprendre le fonctionnement de cet apprentissage ? Quid de l'ouvrier qualifié des hauts fourneaux qui, partant à la retraite, préfère jeter son carnet de notes dans les flammes plutôt que de transmettre 50 ans de travail à son jeune apprenti ? Avant de

parler de transmission, un travail de pédagogie semble un préalable indispensable à toute organisation souhaitant impulser un travail de reconstitution et de sauvegarde de la mémoire organisationnelle.

Nous avons émis, au début de ce travail, l'intérêt d'un travail de recherche à l'endroit des PME technologiques innovantes en vue de comprendre comment se traduit la transmission des compétences. La visite d'une entreprise hébergée dans un centre de travail collaboratif (coworking), a fait naître de multiples interrogations qui restaient sans réponses, et permis de recentrer le travail de thèse sur la transmission des compétences dans ces centres où se côtoient de multiples entreprises, principalement de services et où la dimension spatiale semble jouer un rôle prépondérant dans l'acquisition de pratiques collaboratives.

Il apparaissait essentiel de comprendre comment cette forme spécifique d'occupation du travail pouvait influencer la transmission des compétences. Nous supposons qu'il existe des signaux faibles très spécifiques dans la façon dont le travail est accompli par un groupe.

Le fait de transmettre au sens le plus formel, impose la formation d'une donnée entrante(input) et d'une donnée sortante (output). La fonction de transformation qui organise cette transmission possède, il va sans dire, un degré de complexité qui dépend de l'organisation dans laquelle elle opère. Des questions prégnantes apparaissent dès lors : Les espaces de coworking sont-ils finalement des endroits où la complexité de la structure hébergeante disparaît au profit d'une plus grande proximité organisationnelle qui répond aux nouveaux besoins organisationnels ? En quoi cette proximité d'acteurs d'une seule entreprise mêlée à d'autres entreprises, présentent sur le plateau, agit-elle de façon singulière sur la performance globale de l'organisation ? Peut-on parler de performance spécifique à l'endroit des espaces de coworking ? et répondre à la question suivante : où se crée la valeur ?

Qu'il s'agisse des aspects cognitifs ou des effets de proximité, il nous faut déjà comprendre la nature d'un espace de coworking, et en quoi celui-ci permet-il de faire émerger de nouvelles formes d'apprentissage. Autrement dit, un espace de coworking répond-il aux critères de l'innovation ?

Il semble prégnant d'étudier l'existence ou non d'un lien entre les espaces de travail collaboratifs et la mise œuvre d'une performance liée à la connaissance. Nous exposerons

nos analyses en stipulant l'existence d'un capital immatériel mesurable et donnant lieu à l'apparition d'un indicateur de performance propre aux espaces collaboratifs : le goodwill humain.

La circulation des savoirs correspond à un modèle précis permettant de faire émerger de nouvelles pratiques professionnelles propices à l'innovation sociale. A ce titre, existe-t-il une grille de lecture des comportements sociaux dans un espace collaboratif ? Peut-on parler d'un isomorphisme du coworking ? Tous les centres se ressemblent-ils ? Existe-t-il des spécificités régionales ou non ?

S'ils existent, il nous faut enfin comprendre si ces modèles spécifiques de l'apprentissage, ces auto-apprentissages décloisonnés propres aux centres de coworking obéissent à de nouveaux référentiels de compétences et s'ils permettent de construire une nouvelle économie de la connaissance et la mise en œuvre d'une performance organisationnelle jusque-là peu explorée.

Les réponses à toutes ces questions de recherches seront mises en lumière par le biais d'une enquête qualitative réalisée dans cinq centres de coworking à Paris, Poitiers, Lyon et Montpellier, qui permettront de valider les hypothèses exposées plus bas. Notre étude porte essentiellement sur l'étude de ces espaces sur le territoire français en se limitant à la métropole.

Notre hypothèse principale consiste à valider le concept d'une transmission des compétences et une accélération de celle-ci dans les espaces de coworking.

Aussi, peut-on déjà imaginer que ce travail s'intéressera aux notions suivantes :

- L'auto-apprentissage
- L'organisation innovante
- La compétence
- L'Interculturalité dans l'entreprise où nous supposons qu'il existe des ajustement culturels (paradigmes culturels)
- L'*optimalité* et la performance
- La circulation des savoirs

## Objet de recherche : les espaces de coworking

Le coworking est une pratique qui a émergé dans la Silicon Valley, au début du 21<sup>ème</sup> siècle, avec comme première implantation, la ville de San Francisco, en 2005. Plus tard, en 2008, nous observons en France l'ouverture de « La cantine, », pionnier à cette époque. Notons qu'il y avait déjà 180 espaces d'ouverts dans le monde.

Les ouvertures se sont accélérées de façon exponentielle, puisqu'ouvrait en 2013 le 3000<sup>ème</sup> espace dans le monde. En 2013, l'Europe devançait les Etats-Unis avec 1160 lieux connus contre moins de 900 pour les USA. On peut donc sans ambiguïté parler d'une croissance exponentielle de ces centres.

La définition qui est couramment admise est que les espaces de coworking sont des espaces de travail partagés. En réalité, s'y côtoient des fondateurs d'entreprise, des nomades que l'on a coutume d'appeler des indépendants, des petites entreprises qui y travaillent de façon à collaborer au sein d'une communauté d'utilisateurs. Il est difficile de parler de public cible puisqu'au final, ces espaces sont des lieux composites (nous revenons plus tard dans ce travail sur cette caractéristique fondamentale pour bien comprendre la portée de notre recherche). Il est vrai que l'échange et la collaboration en réseau sont des objectifs recherchés.

En ce qui concerne la France plus spécifiquement, ces espaces sont en plein développement en France : en 2013, on en a une centaine en Ile-de-France. En 2015, la France comptait plus de 360 espaces de coworking, alors que le marché était encore très jeune (source : Les Echos, 2016). Aujourd'hui, on en dénombre plus de 600.

En 2015, 250 espaces de coworking ont été recensés, qui attirent près de 10 000 coworkers. Selon ce recensement, l'Île-de-France est en tête de ce classement en 2016 selon une enquête réalisée par Néo-nomade, site de réservation en ligne d'espaces de travail, montre que ce classement n'a pas changé et que les espaces de coworking amorcent une croissance exponentielle<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Recensement réalisé en décembre 2014 par Bureaux à partager et La Fonderie,



Au-delà des trois principales hypothèses présentées page 54, il est utile de rappeler les questions et tensions sous-jacentes qui nourrissent la recherche.

Synthèse des  
questions et  
tensions sous-  
jacentes

Questions et tensions sous-jacentes :

- Acte de transmettre un savoir : quel savoir ? Le savoir-faire, le savoir-être ? Qui valide la compétence ?
- La nature de la transmission
- Qui sont les acteurs, travailleurs nomades ? Travailleurs salariés ? Autres acteurs ?
- Quel est le rôle du capital social dans la transmission des compétences ?

D'autres questionnements nourrissent la recherche :

- L'espace de coworking heurte-t-il les pratiques traditionnelles du travail ?
- Le coworking fonctionne-t-il comme un réseau social ?

## PROBLEMATIQUE

Le thème de cette étude est de valider l'existence d'une possible transmission des compétences au sein des espaces de coworking. La littérature regorge de nombreux articles et documents de travail qui traitent des processus de transfert des savoirs observés dans les entreprises appartenant à des formes d'organisations dites traditionnelles.

Parler de transmission impose de travailler sur la vision partagée. On ne peut véritablement imaginer une culture de l'apprentissage sans partager avec autrui une culture d'entreprise commune.

On voit en outre que dans bon nombre d'entreprises, l'innovation favorise bien souvent l'envie d'apprendre et de se former aussi. Partager des compétences n'obéit pas à la même mécanique que celle de les transmettre. Au-delà du nécessaire travail de référencement et de cartographie de ces dernières, sans oublier les ontologies de domaines qui, par un classement méthodique, en permettent le référencement (à un plus ou moins haut degré de granularité), on voit bien que le repérage des compétences reste un exercice complexe malgré tous les outils de gestion prioritaire des emplois et des compétences (GPEC) qui existent notamment dans les entreprises de taille importante.

Ne voit-on pas émerger depuis quelques années des classements qui nous vantent les entreprises où il fait bon travailler, où le management s'exerce de façon horizontale et qui supplantent bon nombre de modèles de gestion où le pouvoir s'exerçait jusqu'alors du haut vers le bas.

Avec les capacités de traitement des masses de données et les possibilités offertes par les technologies de mobilités professionnelles qui abolissent les frontières, l'apparition de solutions plus simples pour devenir indépendant et créer son propre emploi (comme le statut auto-entrepreneur), émerge une nouvelle société de travailleurs à la fois en quête de davantage de sens, plus urbaine, plus nomade, et qui cherche à être libre dans ses choix privés et professionnels, mais paradoxalement aussi beaucoup plus indépendante et aut centrée sur elle-même. Ces aspirations ont toujours été présentes chez bon nombre d'individus mais les possibilités offertes par les technologies de l'information et de la communication leur ont offert la possibilité de s'affirmer davantage et de revendiquer le droit à travailler différemment.

Bien évidemment sont apparus à l'aune de ces bouleversements de nouveaux rapports sociaux et modes de régulations émergents. Le mot communautaire s'est imposé de plus en plus : on

parle désormais de façon naturelle de communautés virtuelles, de groupes Facebook, de listes Twitter. La culture de l'immédiateté a permis de rapprocher des gens qui n'auraient pas pu se connaître il y a encore quinze ou vingt ans. A défaut de bien se connaître, tout au moins ils se croisent et échangent sur des forums de discussions. On assiste à un rapprochement virtuel exponentiel au détriment le plus souvent des relations humaines.

Alors que dire des compétences qui se développent dans une économie moderne ? Si les compétences d'interaction et d'analyse prennent une importance de plus en plus significative, de nouvelles compétences cognitives apparaissent : les consciences culturelles, la flexibilité, l'auto-direction, la conscience éthique, et l'apprentissage tout au long de la vie. De surcroît, ces compétences sont interdépendantes et permettent une adaptation à une situation donnée en faisant appel à notre cortex cérébral.

Nous partons du postulat que ces compétences nouvelles se déploient plus facilement dans les espaces de coworking par l'importance donnée à la conscience d'autrui, reconnu en qualité d'acteur partageant des valeurs identiques et une vision renouvelée du rapport au travail. Être à la fois conscient des autres, et de l'environnement dans lequel ils travaillent et partager ces choix, doit à priori favoriser une meilleure prise de conscience des objets de savoirs (ici considérés comme savoirs d'actions) que l'on a en commun. Pour autant, favoriser de tels comportements nécessite de développer la cohésion sociale, un esprit d'équipe et une coopération organisée. Être doué de compétences cognitives, c'est prendre connaissance et conscience des objets de savoir de son environnement et aspirer à un plus grand confort intellectuel. C'est au final favoriser les interactions au sein des groupes sociaux que représentent les coworkers, selon qu'ils soient nomades ou intégrés à une entreprise hébergée sur un espace de coworking. Mais n'oublions pas que ces interactions sont fonction :

- Du type d'activité, et des liens de solidarité entre les membres qui répond à un besoin d'appartenance ;
- Du besoin des acteurs à s'identifier avec une tendance naturelle à adopter les normes des comportements auxquels ils s'identifient.

Dans n'importe quel groupe, les relations interpersonnelles sont régies par l'affectif, les compétences et les affinités communes. Le centre de coworking est un espace spécifique, composite, où se mêlent des professionnels indépendants (appelés nomades) et des entreprises ayant fait le choix de ne pas travailler seuls et ne souhaitant pas souscrire au principe d'un bail commercial. Une fois ces faits constatés, il apparaît intéressant de chercher à comprendre ce

qui est réellement transmissible dans de tels espaces et s'interroger sur les raisons qui viendraient contrarier la faculté de transmettre.

## HYPOTHESES

- 1) Notre première hypothèse sera de valider l'existence d'une circulation des connaissances dans les espaces de coworking, condition consubstantielle à une possible transmission des compétences. En effet, nous supposons que la nature même de ces centres est propice à la libre circulation de savoirs pluriels. Pour y arriver il faudra déjà qualifier la gestion des connaissances dans les espaces de coworking et ce qu'elle revêt quant à l'hypothèse formulée.
- 2) Notre seconde hypothèse sera de vérifier l'existence d'une possible transmission des savoirs entre les coworkers. Nul doute que les tiers lieux où se réunissent des individus aux profils différents brassent de multiples compétences que nous tenterons de qualifier. Pour ce faire, nous utiliserons au-delà de nos enquêtes terrain un cheminement intellectuel se référant aux grands auteurs en management et les variables d'opérationnalisation que nous confronterons aux différents centres étudiés.
- 3) Notre troisième hypothèse consistera à valider l'idée selon laquelle l'espace de coworking est un espace collaboratif composite complexe, qui agit comme une méta-architecture symbiotique apprenante et qui contribue à accélérer la transmission de certaines compétences. Il nous faudra revenir sur la définition de la complexité et vérifier certains postulats à l'aide d'une table de mesure de la transmission des compétences, outil conçu spécialement pour notre étude. En synthèse, cet outil qualifiera la notion d'*optimalité* de la transmission des compétences et de son organisation.

## POSITIONNEMENT DISCIPLINAIRE

### *Sciences de Gestion*

Cette recherche s'inscrit essentiellement dans le champ des sciences de Gestion et plus notamment dans le champ de la communication organisationnelle dont les sciences de gestion s'intéressent « *très largement* » (D'Almeida, Carayol, 2014). Il s'agit d'une démarche que l'on peut qualifier de pluridisciplinaire. Elle vise une approche sociale et critique des objets étudiés et des liens de collaboration entre eux.

Notre objet d'étude, l'espace de coworking, se présente comme un miroir des problématiques propres aux entreprises de petite et moyenne taille. En ce sens, notre recherche est au cœur des enjeux de la théorie des organisations.

Il est ici question de comprendre le processus de structuration des relations entre les coworkers (et de façon parallèle la structuration sociale des espaces de coworking) pour valider une possible transmission des compétences au sein de ces espaces sociaux que sont les espaces de coworking que nous considérons comme spécifiques en comparaison d'autres organisations traditionnelles.

Une telle approche suppose de s'intéresser aussi à l'environnement des données auxquelles sont confrontés les coworkers (input et output), du réseau et des formes de réseaux qui se créent au sein de ces communautés, des liens de proximité sur lesquels le rapprochement peut avoir lieu, ou au contraire le décalage entre l'idée reçue selon laquelle une plus grande proximité favorisée par de tels espaces est propice à un partage des savoirs.

Au sein de notre champ d'étude, nous pouvons distinguer différentes dimensions pour préciser notre perspective de recherche, et qui sont nécessaires pour valider nos hypothèses.

Concernant les connaissances :

Comment elles se mobilisent, et comment elles se formalisent dans les espaces de coworking ? Nous partons du principe qu'elles génèrent inéluctablement de nouveaux process structurants qui engagent des mobilisations de savoirs et permettent l'optimisation de celles-ci.

A ce sujet, la mobilisation des deux corpus que sont la théorie des organisations et du leadership, à celle des connaissances et des savoirs peut paraître éclairant. Nous vérifierons cela plus loin en mobilisant l'apport d'auteurs ayant travaillé sur ces concepts.

Concernant la compétence produite par les connaissances qui un effet induit, qui n'a rien de figé, laissant à croire que dans un centre de coworking, le référentiel de compétence peut dès lors être caduc et qu'il se rapporte à des questions de flux de connaissances. Le repositionnement pratique permettra de valider ou d'invalider une différence de flux dans les espaces de coworking.

Pour initier ce mouvement, nous vérifierons que la structure doit être perméable à la connaissance et que le degré de perméabilité de la connaissance facilite ou non la maniabilité des organisations apprenantes. Nous reviendrons plus loin sur la définition des organisations apprenantes et tenterons de valider l'hypothèse d'une expérience différente dans les espaces de coworking qui participent à l'*optimalité* de ces organisations. Il sera notamment question de tester les outils et de vérifier l'émergence de nouveaux outils de reporting des compétences.

#### Concernant les savoirs qui produisent les connaissances

Pour définir les concepts du savoir, il est pertinent d'aborder des enjeux propres :

- Au partage du savoir
- A la dynamique du savoir
- A la rotation du savoir
- A la périssabilité du savoir

Une organisation apprenante dans laquelle les acteurs « apprennent des autres » suppose la capacité des acteurs en place à infuser dans celle-ci des apprentissages pratiques et théoriques en vue de promouvoir le savoir, le savoir-être, le faire-savoir, le faire-valoir, et le savoir-faire. Une fois ces paramètres connus, il est pertinent de se poser la question de la place d'une culture d'entreprise préexistante qui favorise ces apprentissages ou l'apparition de ceux-ci ex ante, difficile à appréhender dans les espaces de coworking, mais aussi la place de ces « savoirs » dans l'apprentissage organisationnel et le rôle de l'apprentissage en organisant (Learning by organising).

L'apprentissage organisationnel, est un processus collectif global de gestion des connaissances. C'est en créant l'organisation que l'on crée le savoir. Ce savoir peut se manifester de différentes

façons qu'il s'agisse notamment d'observer ou d'imiter, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Les interactions qui lient cet apprentissage disparaissent parfois au profit d'une plus grande individualité. Pour que ces connaissances perdurent dans la mémoire organisationnelle de l'entreprise, il est parfois nécessaire de les stocker. Ce stockage apparaît comme une clé de voûte à une possible transmission des compétences.

La question du stockage de l'information se pose davantage dans les grandes entreprises qui disposent de systèmes d'informations et d'intranet performants.

Pour les centres de coworking il est intéressant de se poser la question de la place des espaces de stockage des données dans la mesure où la communauté de pratiques suppose une plus grande proximité avec les parties prenantes. L'introduction du paramètre interculturel (donc du fait culturel) suppose la prise en compte de nombreux facteurs qui amènent les participants à changer de paradigme pour s'adapter à la pensée de l'Autre, et faire l'exercice dans le sens opposé (question du va et vient culturel).

Cette proximité d'une part et la diversité des acteurs propres à ces espaces, nous invite déjà à formuler deux postulats :

Il existe dans les centres de coworking une gestion ergonomique des données adaptée aux différentes cultures des parties prenantes permettant l'émergence d'une ergonomie cognitive.

Il existe une valeur résiduelle qui se mesure, valeur que l'on a créée par le client, l'utilisateur et qui a une valeur informationnelle, sociale et innovante.

Il sera ici pertinent de définir les repères dans ces organisations nouvelles qui s'inscrivent généralement dans une industrie du service et mobilisent le champ du numérique et du digital.

Concernant les facteurs sociaux qui favorisent le partage

Nous émettrons l'hypothèse que les espaces de coworking heurtent les pratiques des organisations traditionnelles, en favorisant l'émergence de nouveaux savoirs et pratiques, le management et la créativité et le management participatif, par l'écosystème qu'il promeut. Pour une communauté de pratique peut-être est-il préférable de penser que l'apprentissage est consubstantiel de la transformation des règles organisationnelles. Au sens de Likert, les organisations qui prônent le management participatif sont plus aptes à favoriser l'organisation apprenante (apfondissent du management démocratique selon Lewin).

Pour traiter ces différents champs exploratoires, il s'agira d'expliquer le croisement au sein des centres de coworking de plusieurs sphères, à la fois techniques, sociales, économiques et d'étudier les points de tension de ces nouvelles organisations, de vérifier comment se traduisent les montées en compétences, si celles-ci sont maniables et perméables, et au final si les espaces de coworking participent de concert à refonder un nouveau groupe social et portent en eux une nouvelle organisation du travail, au croisement des entreprises collaboratives, bienveillantes, émergentes et virtuelles, au final assez éloignées des entreprises traditionnelles. En cela ils cassent les modèles organisationnels traditionnels existants et dénaturent les espaces de travail.

Nous vérifierons enfin l'idée selon laquelle « ces nouvelles formes d'organisation agissent comme de véritables réseaux sociaux en reliant des individus volontaires autour d'un objectif commun, en dehors des liens hiérarchiques ou des structures formelles de l'entreprise » (Karine Goglio-Primard, Eddie Soulier, 2018) et si « le développement d'un ensemble d'outils, de processus, ou d'artefacts (plateformes, produits, sites internet, ou des procédures) pour faciliter leurs échanges - leur répertoire partagé » (Wenger, 1998), est en soi un facteur d'accélérateur de compétence.

Enfin, dans une perspective critique il s'agira de vérifier si ces nouvelles organisations sont assimilables à des modèles éco-capitalistes qui répondent à la précarisation de l'emploi lié à l'atomisation organisationnel du système productif. Notons à ce propos qu'à « *la vision macroémancipatrice, Alvesson et Willmott opposent un pragmatisme inconditionnel, qui n'attend pas la rupture définitive avec le système capitaliste pour promouvoir la microémancipation dans la situation quotidienne* » (Imhoff citant Paltrinieri, 2016)

Nous remarquons depuis des années un tournant dans la forme du capitalisme qui s'est petit à petit transformé pour prendre la forme d'un capitalisme cognitif (Moulier-Boutang, 2007). Aujourd'hui le système économique épouse davantage des éléments d'ordre immatériel que matériel. Ce capital immatériel semble porter en lui l'aptitude d'une plus grande possibilité à rapprocher les intelligences et à créer les synergies possibles émancipatrices d'un nouveau contrat sociétal basé sur la production de valeurs immatérielles, et donc de production sociale. Ce changement de société qui produit de l'altérité ne repose plus uniquement sur la coordination des simples forces physiques. Pour autant, le compagnonnage, qui appartient à l'ordre ancien, portait en son sein des valeurs lui aussi propices au partage.

Aussi, « *l'avenir de la critique se situe dans sa capacité à réinterroger à présent le sens critique de ces catégories et leur implication en termes d'émancipation* » (Imhoff, 2018). Et c'est



précisément que l'on peut s'interroger sur cette capacité à s'émanciper qu'ont les travailleurs de l'ordre nouveau, comme les coworkers à faire preuve de davantage d'empathie ? Si la réponse peut paraître complexe, la question a au moins le mérite d'être posée.

## METHODOLOGIE ET TERRAIN

### Epistémologie

Le cadre de la recherche s'inscrit dans une posture interprétativiste et propose surtout une méthode d'analyse et d'intervention, dans un paradigme constructiviste. Aussi, selon Hazem BEN AISSA, Maître de conférences à l'université Paris XI. Docteur de l'Ecole des Mines de Paris :

*Dans une perspective constructiviste ou bien phénoménologique/existentielle [Le Moigne (1995)], le monde est considéré comme construit social et comme le produit des intuitions et du " feeling " déterminés par les individus. Pour ce courant de pensée, il n'y a pas de critère efficace de la vérité scientifique. Ainsi, la recherche se définit à travers l'action et les interventions des acteurs par le biais de leurs processus cognitifs<sup>2</sup>.*

Aussi, la méthodologie de recherche et son cadre épistémologique est celle de la méthode des cas. Nous privilégions ainsi une méthode d'analyse qualitative. Nous avons choisi la méthode de l'étude de cas multiples (Yin, 2003). C'est à dire plusieurs études de cas accompagnées d'entretiens semi-directifs auprès d'individus qui ont adhéré à un espace de coworking ainsi qu'auprès de responsables de ces centres. De surcroît l'étude de cas permet plusieurs collections de données et d'analyses pour développer ou tester une théorie pour répondre aux questions du comment. La modélisation conceptuelle étant possible, la thèse emprunte plusieurs outils de récupération des données en vue de les analyser au travers du prisme d'une table de mesure de la transmission des compétences (se référer au point suivant : recherche exploratoire complémentaire).

Robert Yin, depuis plus de trente ans, définit cette méthode des cas de la façon suivante :

---

*(a) a contemporary phenomenon in its real life context, especially when (b) the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.*  
*(Yin, 1981, p. 59)*

---

<sup>2</sup> Se référer à l'article : QUELLE METHODOLOGIE DE RECHERCHE APPROPRIÉE POUR UNE CONSTRUCTION DE LA RECHERCHE EN GESTION ?, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001, Université de Laval, Québec.

L'objectif de l'étude de cas que nous jugeons adapté au contexte de notre recherche est « *l'exploration, compréhension, génération d'hypothèses sur le 'pourquoi' et le 'comment'* » Wacheux (1996).

Selon Brigitte Albero citant Erikson (1986), « *le discours du chercheur se situe en conséquence dans le registre de l'argumentation et de la recherche d'une "plausibilité" plutôt que dans celui de l'administration stricte de la preuve au sens bachelardien* ».

Toujours selon Brigitte Albero, citant J. Hamel (1997), l'étude de cas « *peut être désignée comme une approche susceptible d'englober plusieurs méthodes et techniques de recueil de données (observation directe, analyse de contenu, enquête par questionnaires et entretiens), sans pour autant comporter un protocole méthodologique strict, comme c'est le cas dans l'approche expérimentale* »

Pierre Colletette, professeur à l'Université du Québec rappelle que « La complexité des phénomènes, souci pour les processus évolutifs, recherche des significations pour les acteurs, reconstitution de scénarios, rareté d'un phénomène, difficulté à objectiver ou standardiser l'information, sont autant de motifs qui justifient le recours à l'étude de cas comme technique de recherche »<sup>3</sup>

Un tel choix « implique de focaliser le recueil des données sur les "faits", le "réel" et "le vécu" des différents acteurs, et vise à comprendre une situation en profondeur (Poisson, 1990), plutôt qu'à chercher à imaginer des modèles ou des théories »<sup>4</sup>

Bien évidemment, il serait enfermante de ne pas tenter un nécessaire exercice de modélisation, de formuler des propositions pour comprendre les interactions entre les acteurs et tenter de comparer les différents terrains d'étude. En effet, selon Hervé Dumez (2013),

« un cas peut permettre d'identifier des mécanismes sociaux (Hedström & Swedberg, 1998 ; Depeyre & Dumez, 2007 ; Hedström & Bearman, 2009), de construire des typologies exploratoires et théoriques, et pas seulement descriptives (Elman, 2005 ; George & Bennett, 2005 ; Bayart, 2007a ; Curchod, 2007 ; Dumez, 2013). Il peut également permettre de redéfinir

---

<sup>3</sup> Pierre Colletette, Université du Québec, 1997, Recherche en soins infirmiers, N° 50.

<sup>4</sup> Albero B., Poteaux N, 2010, Une modalité d'enquête difficile à cerner. Enjeux et dilemmes de l'autonomie. Une expérience d'autoformation à l'université. Etude de cas, Maison des Sciences de l'Homme, pp.15-25.

un concept en clarifiant son domaine de validité et ses contextes d'application (Dumez, 2011a) »

## Recherche exploratoire complémentaire

L'objet est ici de modéliser une nouvelle structure matricielle d'aide à la décision, qui s'intéressera aux objets du savoir, du savoir-faire, du savoir-être et du savoir-transmettre en vue de déterminer une *optimalité* du transfert de compétences dans les centres de coworking.

### Méthodologie

Le concept de rapport au savoir peut être défini « de manière relativement partagée comme activité dialectique avec un but et un motif d'apprentissage, marqué par la dynamique du désir et où le langage est le média crucial » (Moreau, 2013). Ce concept « peut être mobilisé pour étudier l'individu apprenant, dans une société de la connaissance » (Carré, 2005).

Le rapport au savoir est influencé par les rapports sociaux mais ne s'y réduit pas (Moreau, 2013). Le désir d'apprendre « s'inscrit donc dans une logique identitaire et épistémique de différenciation à l'intérieur de rapports sociaux établis entre différentes catégories sociales ou groupes d'appartenance » (Hatchuel, 2005).

D'un point de vue épistémologique, le positionnement méthodologique interprétativiste apparaît en cohérence avec la méthodologie utilisée par les promoteurs de ce concept, ainsi qu'avec le souhait de transfert de celui-ci en sciences de gestion. Nous partons du principe que le rapport au savoir de l'individu interviewé est d'abord perçu et interprété par lui-même, mais cela en dehors de l'acte d'apprentissage lié à l'action productive, dans lequel il n'y aurait pas de régulation spontanée (Mosconi, 2000). Cette interprétation est pour partie manifestée dans l'acte de langage au moment de l'entretien. L'entretien est vu comme un moment, parmi d'autres, où l'individu n'étant plus strictement engagé dans la réalisation de l'acte d'apprendre peut mobiliser « une partie consciente et volontaire qui a voulu et engagé cet acte, et reste en dehors de celui-ci, fixant son sens d'ensemble et maintenant son objectif » (Mosconi, 2000, p. 105.).

L'outil du diagnostic se présentera sous la forme d'un prototype de référentiel de compétences. Au regard du faible cadre conceptuel qui traite de la notion de transmission des compétences dans les espaces de coworking, et partant du principe que « l'innovation est un phénomène collectif » selon Maurice Thévenet, l'objectif recherché, par la recherche-action est de simuler un outil permettant de réunir de façon temporaire des individus de différents horizons et de

compétences diverses, cela en raison de la complexité des problèmes à résoudre dans des organisations, notamment celles totalement orientées vers le client et les besoins à satisfaire (qui chez Mintzberg peuvent s'apparenter à des structures adhocratique ou organisations innovantes). Cette étude sera par conséquent réalisée par le recours à une stratégie de recherche qualitative et basée sur le terrain (Audet, 1998 ; Bergeron, 1997, 2000 ; Ganesh, Miree et Prescott, 2003).

« La recherche-action aide simultanément la résolution de problèmes pratiques et l'amélioration des connaissances, en améliorant les compétences des acteurs dans un esprit de collaboration et d'échanges face à une situation donnée, en utilisant un processus cyclique visant une meilleure compréhension de la situation et des changements d'un système social et se déroulant dans un cadre mutuellement acceptable par les acteurs au point de vue éthique » (Hult et Lennung, 1980 : 247).

Le prototypage se définit comme une « approche pour construire des systèmes d'information qui utilisent des prototypes (Beynon-Davies, Tudehope et Mackay, 1999, p.108 [traduction]).

Cet outil permettra de valider l'existence d'une accélération des compétences dans les centres de coworking.

#### Cadre de développement de l'outil : une approche empirique

Rappelons tout d'abord que la littérature fait référence à de nombreux outils et méthodes qui reposent sur une analyse fine des situations de travail vécues en vue de mobiliser la compétence (Aucuna et al., 2004), (Ley, 2006), ... et le modèle basé sur la triade : savoir, savoir-faire et savoir-être est une des typologies que l'on retrouve très souvent en Gestion des Ressources Humaines (GRH) et que les méthodes qui permettent de mobiliser les compétences et de les caractériser sont généralement empiriques (Rault-Jacquot, 1993).

Notre méthode s'inspire de celle proposée par la Direction du Développement des compétences du centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT, 2001). Nous proposons de nous inspirer des éléments de langage récupérés au cours de nos entretiens et observations effectués dans une situation de travail donnés, ici correspondant à nos observations dans les différents centres de coworking visités (Belkadi et al., 2007).

Selon Prax (2000), les technologies de l'information et de la communication apportent une solution nouvelle à « la problématique d'ingénierie de la connaissance collective »<sup>5</sup> et permettent d'améliorer de façon prégnante la communication, la coordination et la coopération entre les acteurs. Ils favorisent en outre la capitalisation du savoir. Aussi l'installation d'une infrastructure informatique efficiente au service de la gestion des connaissances est une solution nécessaire (Chtourou, 2004 ; Porter et al., 2007)<sup>6</sup>, à la condition que celle-ci soit alimentée et mise à jour par les personnels concernés, dans notre cas présent, les coworkers. Le prototypage suppose une version préliminaire d'un système d'information avec des données entrantes, une fonction de transformation et des données à la sortie. Il est bien question d'une architecture reposant sur un processus. Les étapes de sa construction et de son intelligibilité sont présentées en annexe de ce travail page 239 à 247. Nous l'appelons ici, « Outil de diagnostic de la mesure des compétences et de leur accélération ». Son design et son cadrage s'inspirent de la littérature existante en management de la connaissance, notamment de ce qui est proposé dans les méthodes de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences via les systèmes d'information. Nous avons retenu les travaux de Rabii Berrada et al. (2011).<sup>7</sup> L'outil, dont l'architecture technique est décrite dans la page suivante s'inspire de ces travaux.

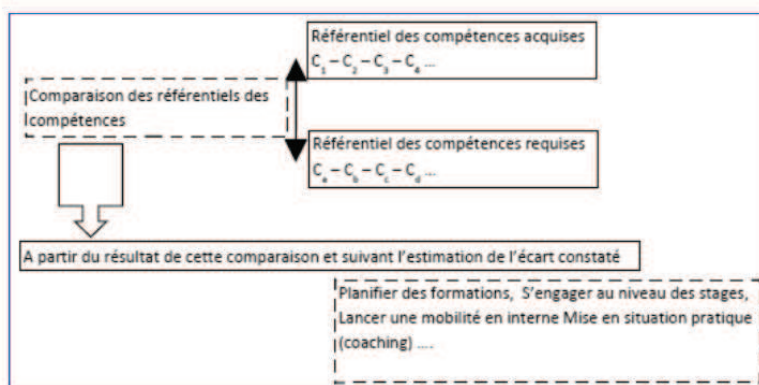


Figure n° 1 : Gérer des compétences et gérer par les compétences, Rabii Berrada et al. (2011)

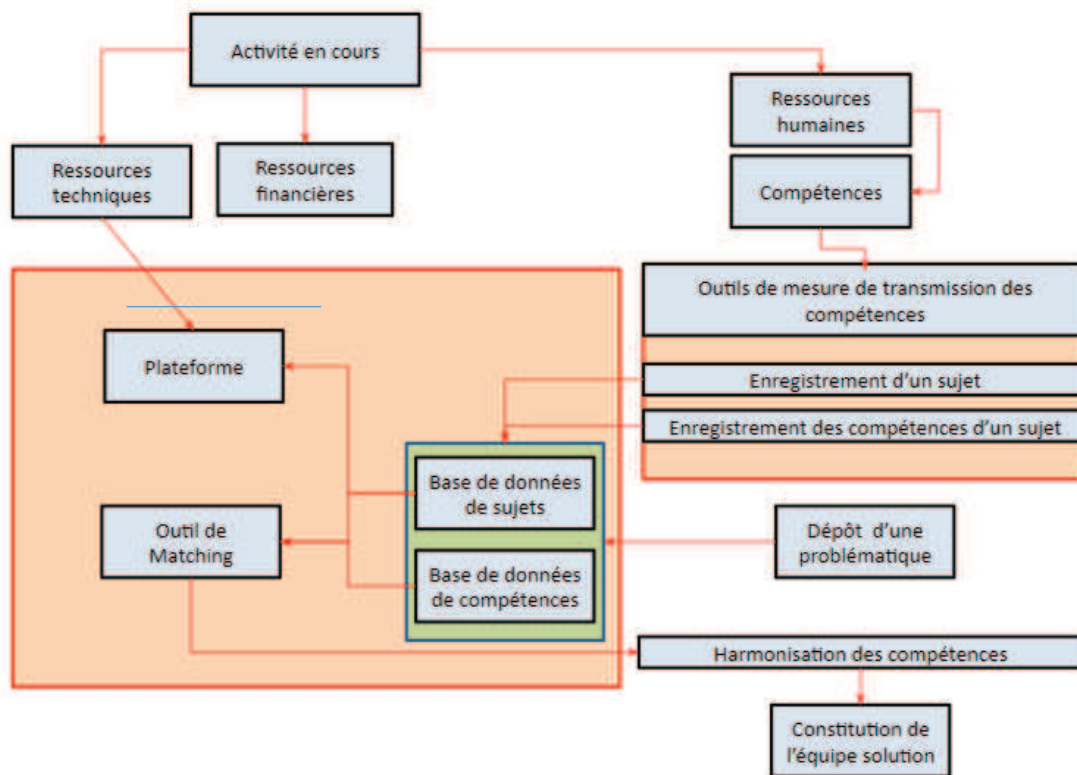
*Processus de l'outil de mesure de transmission des compétences (source : l'Auteur)*

<sup>5</sup> PRAX, J.Y. (1998). « Le management des connaissances : des concepts aux expériences, des expériences à la méthode », *Communication et organisation*, 1998, mis en ligne le 26 mars 2012

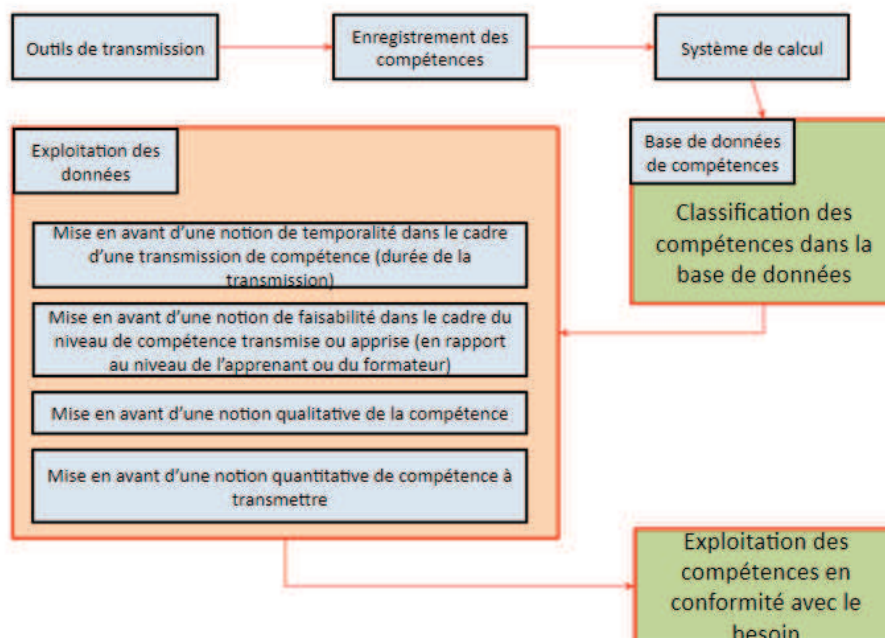
<sup>6</sup> CHARFI A. et al, (2012). « L'organisation fondée sur le savoir : caractéristiques et utilité théorique et pratique ». Thèse, École doctorale et spécialité : ED SG – Stratégie, Université de Toulouse.

<sup>7</sup> BERRADA, R. et al. (2011). « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences via les systèmes d'information ; d'un constat problématique à un usage avantageux ». Observatoire de Recherche en Didactique et Pédagogie Universitaire LIRAD TAI-E. Faculté des Sciences Ben M'sik, Université Hassan II Mohammedia – Casablanca.

## Exploitation des compétences dans la plateforme

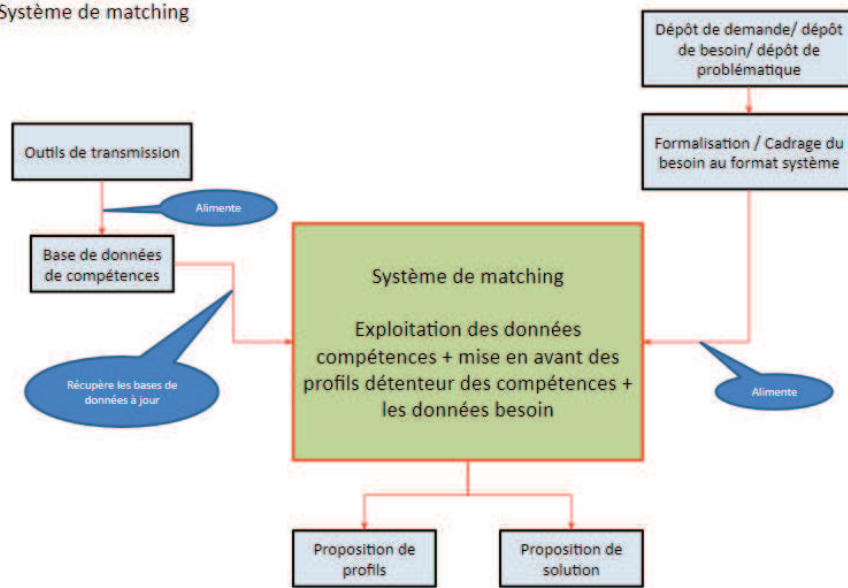


## Outil de transmission des compétences





## Système de matching



Selon « l'école de la configuration » de Mintzberg, qui intègre les divers apports des théories managériales, la description structurelle d'une configuration organisationnelle se fait à un moment donné selon les attributs qu'elle possède (structure, style de commandement, stratégies, contexte environnemental). Nous retenons ici le contexte environnemental particulier des espaces de coworking pour la configuration de l'outil. Selon la théorie de la contingence d'Henri Mintzberg, la théorie de la contingence considère que les formes d'organisation dépendent des conditions auxquelles elles sont confrontées. Il est ici question de tester un outil en phase exploratoire dans le cadre d'une recherche incrémentale. Le caractère *phénoménal*<sup>8</sup> de l'outil, dans son processus d'idéation, s'appuie sur une démarche et une rigueur intellectuelle à littérature abondante portant sur le management des systèmes d'information organisationnels.

<sup>8</sup> <https://www.cnrtl.fr/definition/phénoménal>

Le questionnaire permettant d'alimenter l'outil en variables afin de permettre le fonctionnement des règles de bonne transmission des compétences, sera une composante forte de l'architecture de l'outil. L'outil sera en mesure de rendre un diagnostic de pratiques de transmissions de compétences pour l'entreprise sous étude. Des recommandations seront émises visant à améliorer les pratiques de transmissions.



Synthèse de la méthodologie pour la  
recherche

- Approche qualitative avec 15/20 entretiens semi-directifs de 30 minutes de coworkers et de responsables de centre de coworking.
- Approche qualitative en demandant aux interviewés s'ils sont en accord avec une grille d'analyse utilisée reprenant les dimensions d'un espace de « coworking ».
- Questionnaire pour typologie des types de management.
- Outil de « prototypage », développement d'un outil appelé la « Table de mesure de la transmission des compétences ».
- Une recherche action.

#### Tactiques de recherches et échantillons

L'entrée des données se fera à partir d'un questionnaire, les réponses constitueront la matière première du diagnostic en alimentant l'outil. Le volet d'identification des compétences comprendra des compétences socles dites de « savoir », des compétences techniques et organisationnelles dites de « savoir-faire », des compétences relationnelles dites de « savoir-être », et des compétences managériales qui embrassent les compétences de situations précitées.

L'outil de mesure de la transmission des compétences doit être une feuille de route adaptable selon le contexte et l'importance du chantier de transmission à réaliser.

La table individuelle qui sera donnée à chaque utilisateur visé permettra à chacun de déterminer avec exactitude la ou les compétences qu'il/elle souhaite acquérir. Aussi il est important que chaque utilisateur détermine précisément le degré d'importance que la compétence a pour l'exercice de ses fonctions ou son projet professionnel et si cette compétence est en adéquation avec l'utilisation qu'en fera l'entreprise dans le cadre d'une transmission personnalisée.

De cette façon l'utilisateur aura une possibilité d'auto-évaluation de l'apprentissage de la compétence et sera acteur à part entière du processus.

Dans le contexte d'un espace de coworking les deux professionnels en interaction seront autonomes dans la démarche. Dans le cadre d'une intervention en entreprise, une version de l'outil est adaptable en mode projet pour l'intervenant qui pourra utiliser chaque fiche individuelle pour alimenter son outil et de cette façon pouvoir faire un reporting du résultat au mandataire.

Dans ce contexte l'outil devient donc une aide à la décision de l'entreprise et permettra d'ajuster son positionnement et celui des salariés, selon les résultats qui lui seront transmis.

Quel acteur monte en compétence et à quelle vitesse ?

En combien de temps pourrait-il former des coworkers de plus ?

Le volet d'évaluation donnera 3 informations importantes pour l'entreprise :

L'avis des coworkers quant au dispositif de transmission des compétences et donc de la personne mandatée pour former ;

L'auto-évaluation des coworkers sur leur capacité d'acquisition des compétences et l'avis de l'intervenant sur cette même capacité des salariés ;

La probabilité que l'entreprise possède désormais une compétence précise à un degré précis de maîtrise sur un poste à travers le salarié acquéreur.

Nous revenons de façon détaillée sur l'élaboration de cet outil pages 178 à 185, ainsi qu'en annexe de ce travail, pages 265 à 278.

Techniques d'analyse et de recueil des données pour l'ensemble des études mobilisées

Nous avons retenu différentes solutions de recueil des données : Une grande partie du travail a été réalisé sous la forme d'entretiens avec les coworkers et des responsables de sites. Il nous a aussi été parfois possible de s'entretenir les fondateurs des espaces, même si cela s'est avéré être parfois compliqué au regard de leur emploi du temps chargé. Nous avons effectué en outre une étude documentaire. L'observation non participante, était quant à elle assez limitée au regard de la disposition spatiale des centres de coworking.

Les entretiens de type semi-directif ont été privilégié puisqu'ils favorisent les échanges dans le strict respect de la liberté d'expression et promeuvent un discours de franchise (Usunier et al, 1993 ; Wacheux, 1996). De plus, de tels entretiens permettent de relancer progressivement le discours lorsque cela s'avère nécessaire (Hlady Rispal, 2000).

### *Méthode de recueil des données n°1*

Préalablement, nous avons réfléchi à un guide d'entretien afin que nos entretiens se déroulent de la manière la plus structurée possible. Ce guide se devait d'être clair pour que les interviewés puissent comprendre aisément et simplement les questions posées, y répondre spontanément et développer leurs idées. Pour éviter au maximum le biais cognitif qui pourrait venir perturber notre analyse, nous sommes partis d'un questionnaire élaboré par le CSMO-ESAC<sup>9</sup> qui traite du transfert de connaissances lors du départ de personnes ou d'employés et l'avons adapté à la population étudiée dans le cadre de notre enquête. Le Québec est un acteur reconnu en termes de recherches en Sciences Humaines et plus généralement en Sciences de Gestion.

L'outil initial s'adresse aux gestionnaires de l'économie sociale et de l'action communautaire qui désirent réfléchir au transfert des connaissances au sein de leur organisation.

Aussi, l'objectif premier de ce document est la sensibilisation des gestionnaires et de leur conseil d'administration à l'importance de planifier puis de favoriser le transfert des connaissances au sein de leur organisation dans le cas du départ d'un membre de la direction ou d'un employé clé (gestionnaire ou non).

L'outil explique de manière assez synthétique les principales raisons pour lesquelles le transfert de connaissances doit être planifié puis fournit en second lieu les étapes principales à franchir pour planifier et effectuer un transfert de connaissances efficace.

#### **ANALYSE DES RÉSULTATS**

##### **Si vous avez entre 10 et 15 « oui » :**

Félicitations! Il semble que les connaissances circulent très bien à l'intérieur de votre organisation. Vous adoptez des pratiques de documentation efficaces et favorisez les relations d'échange entre vos employés. Votre mode organisationnel rend l'information disponible à plusieurs employés, ce qui renforcera certainement l'organisation advenant qu'elle ait des défis de relève à surmonter.

##### **Si vous avez entre 5 et 10 « oui » :**

L'information circule avec une relative difficulté au sein de votre organisation. Il est peut-être ardu de documenter vos pratiques et de maintenir un bon classement de vos dossiers. Les interactions entre employés sont peut-être moins fréquentes et/ou harmonieuses. Bref, l'information se trouve relativement centralisée autour de quelques employés pivots, ce qui pourrait rendre difficile la gestion des défis de relève. Vous gagneriez à tabler davantage sur vos bonnes pratiques en matière de transfert de connaissances et à déterminer d'autres moyens à mettre en œuvre pour faciliter la circulation des savoirs.

##### **Si vous avez entre 0 et 5 « oui » :**

Il semble que l'information circule très peu entre vos employés. Une organisation du travail trop hiérarchique ou une réalité liée à votre secteur d'opération explique peut-être que les connaissances soient concentrées autour de quelques employés pivots. Cette situation fragilise l'organisation, car le départ de ces employés clés pourrait être lourd de conséquences. Afin de vous préparer aux défis de relève, il serait important de réfléchir à des moyens faciles à mettre en œuvre afin de favoriser le partage des savoirs au quotidien.

<sup>9</sup> Comité Sectoriel de Main d'œuvre, Economie Sociale et Action Communautaire, Montréal (Québec).

Il propose une boîte à outil, dont nous avons repris quelques éléments essentiels pour l'adapter à notre étude. Aussi parlerons-nous d'un processus organisationnel qui vise à étudier la possibilité d'un transfert des compétences dans les centres de coworking.

L'outil pratique n°1 nous a semblé pertinent puisqu'il s'adapte parfaitement aux conditions dans lesquelles nous avons pu réaliser nos enquêtes. Nous ne disposions en effet que de peu de temps (en moyenne 30 minutes par entretien).

L'outil propose une grille de lecture des résultats comme suit :

Dans notre cas d'analyse, le terme employé a été remplacé par coworker. Nous avons étudié le nombre de réponse positives et négatives, sans omettre d'intégrer les réponses qualifiées de neutres (dans le cas où les coworkers ne savaient pas répondre, notamment quand la question posée n'était pas vécue dans le centre étudié). Il a fallu classer les coworkers en deux sous-catégories, les nomades et les non nomades (salariés) pour identifier les réponses en commun et celles qui les différenciaient en vue d'affiner l'analyse.

Les résultats obtenus sont répertoriés dans un tableau de synthèse page 108.

### ***Présentation de la méthode de recueil des données n°2 (voir annexe)***

La seconde méthode utilisée, intitulée Mise en comparaison des dispositifs managériaux et des variables d'opérationnalisation, consistait à utiliser une grille d'analyse issue d'un article de recherche traitant des dispositifs managériaux et des variables d'opérationnalisation sur les thématiques de Gestion des connaissances (création du savoir, traitement du savoir, diffusion et partage du savoir, protection du savoir), de valorisation des informations externes et internes et d'utilisation des TICS au service de la valorisation du savoir<sup>10</sup>. Chaque variable était associée à un ou plusieurs auteurs reconnus permettant de valider si elles sont mobilisables dans les centres de coworking.

---

<sup>10</sup> Alya Charfi et al. 2017, Mettre en œuvre des dispositifs managériaux en vue de valoriser le savoir : application au cas de l'aéronautique.

Dispositifs managériaux		Variables d'opérationnalisation
	Création du savoir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence de contexte favorisant la création du savoir à l'interne (Hemlin, 1999) : interaction sociale, travail de groupe, réunions fréquentes, etc.</li> <li>- Identification et collecte des savoirs cruciaux pour l'organisation : activité de veille (Hemlin, 1999).</li> <li>- Création de nouveaux savoirs à l'interne par la formation professionnelle (Simon, 1991).</li> <li>- Internalisation de nouveaux savoirs par le recrutement d'employés détenant le savoir recherché, ou à travers la soustraction (Simon, 1991).</li> </ul>
	Traitement du savoir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation, codification et conversion du savoir brut en un savoir compréhensible et utilisable par les membres de l'organisation (Alavi et Leidner, 1999, b ; Limayem et Frini, 1999 ; Gold, Malhotra et Segars, 2001 ; Mbengue, 2004).</li> <li>- Possibilité de recours à quelques méthodes de traitement du savoir (Bück, 2000 ; Prax, 2000) telles que : la méthode Capex, la méthode de la cartographie de l'information, la méthode de l'arbre de compétence, ou la GEIDE.</li> </ul>

Gestion des connaissances	Diffusion et partage du savoir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rôle du dialogue et de l'échange de concepts et de modèles dans « l'externalisation » du savoir (tacite vers explicite) (Nonaka et Takeuchi, 1995).</li> <li>- Rôle de la pratique, des documents, manuels et procédures dans l'internalisation du savoir (explicite vers tacite) (Nonaka et Takeuchi, 1995).</li> <li>- Rôle de l'observation, de l'imitation et de l'expérience dans la socialisation du savoir (tacite vers tacite) (Nonaka et Takeuchi, 1995).</li> <li>- Rôle de la réunion, de la conversation et de l'usage des systèmes d'informations dans la combinaison du savoir (explicite vers explicite) (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Hemlin, 1999).</li> <li>- Existence de « règles et directives » facilitant l'intégration des savoirs aux coûts et délais minimums (Grant, 1996).</li> <li>- Rôle de l'organisation du travail en « séquences » dans l'intégration des savoirs de chaque spécialiste dans la séquence qui lui est réservée (Grant, 1996).</li> <li>- Rôle des « routines » dans l'intégration du savoir et l'obtention de la meilleure performance de chacun dans la séquence qui lui est réservée (Grant, 1996).</li> <li>- Intérêt de former des groupes de résolution des problèmes dans lesquels les spécialistes peuvent intégrer leurs savoirs spécifiques pour résoudre des problèmes importants et complexes (Grant, 1996).</li> </ul>
	Protection du savoir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protection des savoirs contre la perte ou l'imitation (Arrègle, 2006) : brevets et enveloppes <i>Soleau</i>.</li> </ul>
Valorisation des informations externes et internes		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation d'une activité de veille (Maier et al, 1997, Jakobiak, 1998).</li> <li>- Absorption de l'information scientifique et technique à travers la capacité de l'entreprise à innover, notamment la présence</li> </ul>

Cet outil présente un gros avantage puisqu'il mixe plusieurs propositions étudiées par Alya Charfi dans l'article cité en référence pour en arriver à la conclusion qu'il existe « trois dispositifs managériaux qu'une entreprise peut mettre en œuvre pour valoriser son savoir et en créer une ressource stratégique. Il s'agit de l'instauration d'une politique de gestion de savoir pour la collecte, le traitement, la diffusion, le renouvellement et la protection du savoir, couplée

avec une valorisation des informations internes et externes à l'entreprise et d'une utilisation des TIC au service de la valorisation du savoir »<sup>11</sup>

### ***Présentation de la méthode de recueil des données n°3***

La troisième méthode d'analyse intitulée Adaptation au changement et typologie des entreprises est l'exploitation d'une étude parue dans le journal Les Echos en novembre 2017, intitulée « la nouvelle entreprise et le capital humain ». Réalisée auprès de 430 dirigeants et chefs d'entreprise, de toutes tailles et de tous secteurs, le sondage a permis de dessiner les modèles de transformation qui seront déployés auprès des cinq années à venir. En se concentrant sur dix axes stratégiques (formation aux compétences, intelligence artificielle et robots, ouverture et collaboratif, agilité et flexibilité, réinvention permanente, financiarisation, orientation client, confiance, créativité, investissement RH, l'étude fait apparaître cinq modèles d'entreprise qui portent des regards différents sur la place du capital humain.

Emergent ainsi des entreprises « collaboratives » (16% de l'échantillon) et « émergentes » (9% de l'échantillon), davantage ouvertes et horizontalisées, qui accordent une grande importance à la valorisation des talents, à la protection sociale ou à la recherche de nouvelles formes de collaboration entre les salariés). 17% des dirigeants interrogés semblent mettre en place une entreprise virtuelle, où sont privilégiées l'agilité et la rentabilité. Ce modèle cherche à réduire les niveaux hiérarchiques et à favoriser les nouvelles formes de travail pointe l'étude. Enfin se distinguent les entreprises bienveillantes (23%) et traditionnelles (36%), qui entendent protéger l'emploi, consolider la formation et qui accordent une place importante au dialogue social.

Outre les typologies de la nouvelle entreprise, l'enquête se révèle riche d'autres enseignements. Les dirigeants considèrent majoritairement que la protection et le développement du capital humain comme faisant partie intégrante des missions de l'entreprise, au-delà de la mission économique. Ils sont 55% à estimer que l'excellence de leur entreprise repose avant tout sur les talents et les compétences du personnel, devant la qualité des produits et services, puis la performance des process. Les sondés font également part du rôle social des entreprises, estimant notamment que les organisations devraient s'impliquer davantage dans le développement de l'emploi et de l'employabilité ainsi que dans la contribution du dynamisme du territoire ou est implanté leur société.

---

<sup>11</sup> Alya Charfi et al. 2017, Mettre en œuvre des dispositifs managériaux en vue de valoriser le savoir : application au cas de l'aéronautique, page 13.

Cette étude met au jour que de nombreux dirigeants sont engagés dans une démarche de transformation étudiant à la loupe ses conditions de réussite.

Parmi elles, le capital humain tient une large place. Ils sont 60% à dire que la confiance des salariés dans l'entreprise, dans les dirigeants, dans les managers et dans leurs collègues est devenue essentielle. Et 57% assurent que l'engagement et la motivation des collaborateurs constituent des éléments différenciants pour parvenir à se transformer.

Quelle qu'elle soit, l'entreprise de demain n'aura d'autres choix que d'impliquer ses équipes et les faire adhérer au projet.

Cinq types d'entreprise ont pu être représentées sous la forme d'un radar :

- Les entreprises émergentes
- Les entreprises collaboratives
- Les entreprises virtuelles
- Les entreprises bienveillantes
- Les entreprises traditionnelles

L'objectif de nos enquêtes est de vérifier si le centre de coworking épouse ou non la forme des organisations précitées, ou s'il existe une forme spécifique permettant de tracer un nouveau territoire.

### Population étudiée

Nos études de cas multiple porte sur six tiers lieux français de type coworking, qui sont répartis dans plusieurs régions et villes françaises : Un à Poitiers, deux à Lyon, un à Toulouse et deux à Paris.

Une fiche signalétique pour chacun des centres est présentée en annexe du document.

La sélection des coworkers s'est effectuée sur la base du volontariat, après avoir contacté le centre par mail en s'adressant à son propriétaire ou à l'un des responsables. Nous avons pu interviewer en moyenne 3 coworkers par centre et plusieurs responsables et/ou animateurs. Des rencontres ont été organisées avec différents experts, chercheurs en vue d'enrichir la réflexion. En totalité, une vingtaine de personnes, dont une majorité de coworkers ont été sollicité dans le



cadre de cette recherche. La base du volontariat a évité une discrimination en termes d'âge, de genre ou de profession. Nous notons toutefois que ce sont essentiellement des hommes qui se sont portés volontaires, dans une tranche d'âge comprise entre 25 ans et 50 ans.

Notons enfin que dans la plupart des cas, les cinq lieux étudiés sont de "taille intermédiaire", malgré qu'aucune définition ne soit retenue pour les centres de coworking de taille intermédiaire.

Les caractéristiques de chaque centre, leur historique et leur positionnement sont repris en annexe de ce travail.

Notre échantillonnage de coworker s'est effectué sur la base du volontariat. L'objectif était à la fois d'interviewer des professionnels indépendants appelés « nomades » et des salariés d'entreprises locataires de chaque espace à chaque fois que cela était possible. Aucun âge, genre ou activité professionnelle n'a été imposé dans le choix des coworkers. Chaque visite donnait lieu par la même occasion à l'interview du fondateur du centre ou d'un de ses adjoints, pour recueillir des informations spécifiques sur le profil du centre visité. Les interviews ont tous été réalisés à partir d'un questionnaire semi-directif, auquel il fallait répondre soit par « oui », soit par « non » ou « ne sais pas », et apporter les éclaircissements nécessaires justifiant la réponse donnée. Pour chaque centre, il a été possible ainsi de comptabiliser le nombre de oui ou de non, sans attribuer de coefficient pour ne pas tenter d'influencer les réponses des répondants et être au plus près des réalités observées sur le terrain. Deux grilles de questions ont été utilisées pour cette enquête dont les résultats sont présentés dans le chapitre 1.

Pour l'enquête permettant de classer chaque centre parmi les cinq modèles d'entreprise précités, il a été demandé à chaque coworker interrogé de noter sur une échelle allant de 1 à 9 les différents axes proposés. Nous avons ensuite calculé la moyenne de chaque axe afin de la comparer avec les résultats du modèle initial réalisé auprès de 430 dirigeants et chefs d'entreprise publié dans le journal Les Echos en novembre 2017. Les résultats de cette enquête sont présentés dans le chapitre 2.

### [Limites méthodologiques](#)

#### *Concernant les populations étudiées*

La première limite tient à la constitution de la population de coworkers sélectionnés. Même si ces dernières l'ont été sur la base du volontariat, il a fallu contacter un des responsables ou

propriétaire du centre afin qu'il passe l'information auprès des différents acteurs. On ne peut exclure que celui-ci ait souhaité transmettre la demande à des personnes qu'il connaissait bien afin qu'elles donnent une bonne image du centre visité. De surcroît, cette demande a été faite auprès de coworkers présents sur le plateau le jour de l'enquête ce qui a limité l'échantillon de personnes mobilisables. A mon grand regret, il n'a pas été possible de rencontrer le fondateur de l'espace de coworking la Fabrique, qui héberge l'entreprise le Monde d'Après. Une fin de non-recevoir formulée par sms, expliquait que cette enquête allait déranger les coworkers et que ces derniers étant considérés comme des clients, il n'était pas envisageable de prendre le risque de perturber leur activité. Cela est d'autant plus contrariant que cet espace fut un des deux centres parisiens visités et qu'il aurait été très enrichissant de recueillir son impression quant au sujet étudié et ses remarques en qualité de fondateur. Heureusement, faisant appel pour des raisons professionnelles aux services de portage salarial proposés par le Monde d'Après, il a été possible de passer directement par eux pour réaliser les interviews.

#### *Concernant le rôle du chercheur et les biais cognitifs*

La seconde limite rencontrée concerne la question de l'objectivité des conditions de réalisation des enquêtes en sciences humaines. L'étude réalisée et les guides d'entretien afférents étaient susceptibles de modifier le comportement face à une personne interviewée. L'attitude du chercheur implique toujours une part de subjectivité, voire de parti-pris lorsqu'il est question d'enquêtes quantitatives, ne serait-ce que dans l'interprétation des justifications des réponses apportées. Pour autant, la multiplicité des outils utilisés dans le cadre de l'enquête, ou leur provenance (articles ou études réalisés par de grands journaux, écoles ou instituts), l'importance donnée aux questions fermées, a permis de réaliser les enquêtes avec le plus de neutralité possible. Enfin, les nombreux déplacements en région ont évité d'orienter les enquêtes à destination d'une population strictement parisienne. Volontairement, la ville de Montpellier a été exclue de l'enquête, pour éviter l'écueil d'un meilleur accueil rendu possible par mon appartenance à un laboratoire de la ville et au corps-étudiant de l'Université Paul Valéry Montpellier 3.

#### *Concernant l'outil de diagnostic de la mesure des compétences et de leur accélération*

Le prototype de référentiel de compétences intitulé « outil de diagnostic de la mesure des compétences et de leur accélération », bien que basé sur des modèles largement répandus dans la GRD et adapté au sujet de la thèse. Le caractère opérationnel de l'outil, pourrait souffrir de critiques remettant en cause le processus adopté pour le construire, plus proche d'une méthode

de type « ingénieur » (au sens « positif » du terme) que de l'orthodoxie propre aux sciences de gestion. Toutefois, il semble honnête d'admettre que même si l'outil souffre d'incomplétude « théorique », d'un point de vue méthodologique, « il n'y a rien de surprenant à ce qu'une théorie soit positive et normative dans la mesure où l'observation d'un fait ne peut être définie en dehors d'un minimum de construction théorique » (Mouchot, pp. 225 et suivantes)<sup>12</sup>. Autrement dit, selon Lazear, l'étude de phénomènes qualifiés de concrets « ne nécessite pas de renoncer aux compétences analytiques ni à la respectabilité académique » (1995, p.6)<sup>13</sup>. Cette limite ne peut, à notre sens, remettre en cause le caractère légitime de sa portée académique dans le cadre de notre recherche.

Sur le fond, les items savoirs, savoir-faire et savoir-être sont largement admis par la littérature notamment en GRH, mais le particularisme des centres de coworking comme des espaces à part (des tiers lieux), rend difficile l'interprétation des éléments de la situation en composants de la compétence. Aussi, il aurait été intéressant, avec plus de temps d'aller plus loin et d'utiliser des modèles basés sur la logique floue, méthode d'analyse préconisée quand il s'agit de manipuler des données qualitatives dans des contextes impactés d'imprécision et d'incertitude (Bouchon-Meunier et al., 2003). Cette méthode de la logique floue présente l'intérêt de paramétrer des règles d'inférences qui manipulent les variables linguistiques. Comme je l'explique dans la thèse, les différences langagières propres aux centres de coworking ont un impact sur le ressenti de compréhension ou d'incompréhension des connaissances embarquées au regard de la multiplicité des acteurs en place et travaillant dans ces espaces. Analyser les inférences aurait permis une analyse plus fine des réponses et un calibrage plus précis du modèle proposé.

Notons que certains aspects de la connaissance organisationnelle sont difficiles à saisir et à codifier puisqu'ils sont tacites et non structurés<sup>14</sup>. Aussi le contenu de notre référentiel peut manquer de données contextuelles historiques, sociales, culturelles liés aux coworker interviewés ce qui complexifie l'interprétation des résultats obtenus.

*Concernant la notion du capital social (et du non-consensus afférent) )*

---

<sup>12</sup> **DUBRION, B. (2004)**. « Economie et gestion des ressources humaines, une synthèse des apports et limites des théories des contrats », Revue d'économie industrielle – n° 106, 2<sup>ème</sup> trimestre.

<sup>13</sup> **LAZEAR Edward P. (1995)**, « Personnel Economics », MIT Press, Cambridge.

<sup>14</sup> **LAUDON K., LAUDON J. (2017)**. Management des systèmes d'information, Editions Pearson, p 448.

Une autre limite rencontrée tient au fait que la notion de capital social revoit le plus souvent à une métaphore (Adler and Know, 2002 ; Lin, Cook et al., 2001) et corrobore l'idée selon laquelle il y a absence de consensus dans la littérature (selon que l'on se réfère à l'école de Bourdieu, de Coleman ou de Putnam, qui recouvrent des dimensions bien différentes). Aussi aura-t-il fallu faire un choix cornélien et retenir le concept de « capital humain relationnel » qui renvoie à la fois au capital humain - au sens de Becker, et au capital relationnel - au sens de Burt et Lin. Enfin questionner et voir comment ces concepts distincts influencent le capital organisationnel - au sens Leana et Van Buren, pour mieux comprendre comment se tissent les relations dans un espace de coworking, sur quoi reposent les connaissances et comment les relations de confiance peuvent accélérer les échanges et dépasser la seule transmission des compétences relationnelles. Notons toutefois que le terme relatif à la confiance est un des items retenus à partir de la page 174 pour les résultats d'enquêtes et qu'il est le quatrième facteur sur dix permettant de qualifier l'espace de coworking.

Sur un plan purement conceptuel, bien que ce postulat puisse faire l'objet d'un débat d'orthodoxie, la nature complexe et composite du centre de coworking, telle que démontrée dans ce travail, rend à priori possible le mariage de concepts qui peuvent paraître distincts : celui de capital humain et de capital relationnel. C'est une posture épistémologique assumée dans le cadre de cette recherche.

#### *Concernant le cadre épistémologique et le choix de la méthode de recherche*

La méthode des cas peut rendre parfois difficile la quantification des variables. On pourra opposer à ce travail la petite taille de l'échantillon, quoique significatif tout de même, mais contrairement à d'autres types de méthodes, la littérature admet que dans le cadre de la méthode des cas, cette caractéristique est plutôt ordinaire et admise.

#### *Concernant la définition de la compétence et notamment celle du savoir-être*

Selon Sulzer « On observe ainsi dans la plupart des cas, que le savoir-faire est décrit en termes de réalisation d'une action dans un contexte donné, tandis que le savoir-être se présente plutôt comme une caractéristique générique décontextualisée (être serviable) . »<sup>15</sup>

Pour Le Boterf, il semble difficile de définir la compétence de savoir-être dans le cadre d'une compétence précise dans un contexte donné (on parle alors de compétence contextualisée)<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> SULZER (E) 1999 p 55

<sup>16</sup> La compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donnés LE BOTERF 1995

Pour d'autres auteurs, le savoir-être apparaît comme plus qualifié en vue de posséder les compétences adéquates en vue de répondre à des situations difficiles à appréhender, là où selon Sulzer, « l'application de savoirs faire ne va pas toujours de soi »<sup>17</sup>

Pour Zarafian, la compétence possède à la fois une dimension personnelle et collective. Ainsi « la compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente... »<sup>18</sup>, sans oublier de préciser toutefois que la compétence collective ne peut être admise sans prendre en compte les aspirations, les capacités de jugements propres et singulières. Toutes les spécificités de l'individu ne peuvent être « étouffées et dissoutes dans l'affirmation directe d'un intérêt collectif »<sup>19</sup>. C'est un point remarquable dans le cadre des enquêtes réalisées pour répondre à la question de la transmission des compétences dans les espaces de coworking, puisque nous observons que la compétence de savoir-être qui semble apparaître comme une des rares qui peut être transmise d'un coworker à un autre.

Nonobstant la littérature dense sur cette réalité d'une compétence de savoir-être qui pour les uns apparaît comme décontextualisée (Le Boterf) et pour d'autres comme un élément intrinsèquement lié à l'affirmation d'un Soi (Zarafian), il aura fallu faire un choix pour expliciter comment cette compétence particulièrement discutée devient réalité dans les espaces de coworking étudiés, hors la définition du savoir être dépend de la définition de la compétence à laquelle elle se rapporte. Il aura été difficile dans cette recherche de construire un modèle de réflexion qui fasse consensus quant à la posture choisie, celle de départ.

Dans notre posture interprétativiste, nous avons décidé de retenir celle de Marc de Romainville, plus proche de la réalité étudiée et des conclusions retenues au terme de ce travail, celle qui est synonyme « d'une potentialité intérieure, invisible, une capacité générative susceptible d'engendrer une infinité de conduites adéquates à une infinité de situations nouvelles ». <sup>20</sup>

C'est donc bien dans sa dimension cognitive que nous appréhendons la compétence dans notre travail, celle qui peut produire des inférences partagées par tous dans une impulsion collective ou le savoir-être tient une place considérable, et non dans une perspective behaviouriste synonyme de davantage de structuration dans la réalisation d'une tâche spécifique observable. C'est bien le rapport à l'autre qui est sous-entendu dans ce travail, sans se risquer toutefois à

---

<sup>17</sup> SULZER (E) 1999 p 55

<sup>18</sup> ZARAFIAN (P) 1994 2e édition réactualisée, p 82-84

<sup>19</sup> ZARAFIAN (P) 1994 2e édition réactualisée, p 25

<sup>20</sup> ROMAINVILLE (M. de), 1988

glisser vers un travail à la portée trop psychologique ou sociologique. En nous basant sur les travaux de Coriat et Weinstein (2010), la théorisation alternative de la firme comme « nœuds de compétences » nous intéresse particulièrement dans notre recherche dans les développements évolutionnistes sur l'économie des routines et des connaissances<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> CORIAT et WEINSTEIN, (2010). Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences » : Une revue critique des développements contemporains. *Revue d'économie industrielle*, 129-130(1), 57-86.  
<https://www.cairn.info/revue-d-economie-industrielle-2010-1-page-57.htm>.

PARTIE I : LA CIRCULATION DES CONNAISSANCES ET LA TRANSMISSION  
DES SAVOIRS DANS LES CENTRES DE COWORKING : RAPPELS  
THEORIQUES ET RESULTATS D'ENQUETES.

## Introduction

Ce chapitre a pour objectif de valider la bonne gestion des compétences au sein des espaces de coworking. En effet, nous partons du postulat que ce processus, s'il existe, est un préalable avant d'envisager que les compétences soient transmises. Il n'est pas simple de faire le lien entre les connaissances et la transmission de compétences. Il nous faut avancer avec prudence à la lumière de ce que nous dit la littérature qui abonde tout au long de la partie les différentes notions abordées, pour in fine arriver à la réalisation d'un tableau de synthèse, page 105.

Nous ne pouvons avancer dans la recherche, sans avoir au préalable défini la notion de réseaux, de tiers lieux et plus spécifiquement celui de notre objet de recherche : l'espace de coworking. C'est ce qui est entrepris des pages 47 à 82. A partir de la page 83 et jusqu'à la page 97, nous abordons plus spécifiquement la notion de savoir et de compétence. Les pages suivantes introduisent quant à elles la notion de gestion des connaissances, dont les quatre variables constitutives sont : la création du savoir, le traitement du savoir, la diffusion et le partage du savoir et la protection du savoir. Ces quatre variables ont été étudiées au sein des quatre centres de coworking validés pour l'expérience et ont permis de mettre en lumière des constats à la fois pour les populations nomades et non nomades. La méthode de recueil des résultats d'enquête qui permet de mettre en lumière ces constats, est celle intitulée « Mise en comparaison des dispositifs managériaux et des variables d'opérationnalisation », issue de l'article d'Alya Charfi (et al. 2017), intitulé « Mettre en œuvre des dispositifs managériaux en vue de valoriser le savoir ». Les résultats mettent en lumière un résultat très mitigé chez les populations nomades comme chez les populations salariées, où seul le savoir vivre ensemble, qui est une composante de la compétence du savoir-être, est validée pour l'ensemble des populations interrogées. Cette gestion des connaissances apparaît ainsi en filigrane, mais n'est pas absente pour autant.

La seconde partie du chapitre, à partir de la page 106, traite véritablement de l'hypothèse à vérifier, à savoir la circulation des connaissances dans les espaces de coworking. Nous avons utilisé pour ce faire, le questionnaire élaboré par le Comité Sectoriel de Main d'œuvre, Economie Sociale et Action Communautaire de Montréal. Les résultats d'enquête sont appelés dans un tableau de synthèse page 108. Déjà, nous notons que la circulation est plus aisée au sein des populations de coworker salariés (à la différence des populations nomades) chez qui le construit social semble plus marqué.



La troisième partie de ce même chapitre, traite à proprement parlé de la compétence collective et du capital social. Dès lors, on peut s'interroger sur l'émergence de compétences collectives puisqu'il est acté que les espaces de coworking réunissent des acteurs aux compétences variées et aux savoirs multiples et transverses. Nous abordons notamment les notions d'apprentissage de l'organisation et de rationalité subjective pour introduire la faculté d'agir, autrement dit comment ces savoir s'investissent-ils dans les pratiques, préalable à la transmission (consciente) d'une compétence de savoir tangible. La notion de conscience fait ici référence à la conscience (la réalité vécue) de l'expérience à autrui. Ces pratiques dont il est question renvoient à Moreau (2013) qui rappelle que l'individu reste un élément moteur agissant sur le collectif supposant la non-réciprocité, qui renforce la logique de distinction sociale au sein du groupe, sans s'y réduire puisqu'il présente un caractère sédimenté, structurant la pratique. Si tout part de l'individu, qui se reconnaît alors acteur du collectif, nous ne pouvons ainsi conclure ce chapitre sans aborder la notion de capital social. Selon Baret (et al, 2006), l'amélioration de la circulation de l'information et la bienveillance des autres à notre égard (solidarité et coopération) sont deux bénéfices de l'existence d'un capital social alors que le réseau social est porteur d'obligations et de normes. Aussi, le capital social réside surtout dans un ensemble de construits sociaux qui sont davantage des comportements (confiance, normes et valeurs) partagées par les individus mais dépend aussi de la force des liens (forts ou faibles) des réseaux en présence, notion introduite par Granovetter dès 1973.

Les résultats de ce premier chapitre partie laissent à penser que la portée psychosociale des relations entre les individus et les espaces de coworking sont difficiles à appréhender, tant le lien est subtil, que la collision des intelligences, des volontés et des tempéraments reste centrale et complexe pour laisser entrevoir une possible transmission d'une ou plusieurs compétences, point que nous abordons dans la seconde chapitre de la thèse où il est justement question de complexité.

## Préambule : taxinomie des espaces de coworking et des communautés organisées en réseaux

### Les Réseaux d'entreprises

Le réseau est défini par Podolny et Page (1998) comme « *une collection d'acteurs qui poursuit des relations d'échange répétées et durables les uns avec les autres et qui, en même temps, n'ont pas d'autorité organisationnelle légitime pour arbitrer et résoudre les disputes qui peuvent se produire pendant l'échange* »<sup>22</sup>

#### Il existe plusieurs définitions des réseaux :

Williamson (1975, 1991) défend l'idée que le réseau est « *une forme hybride entre marché et hiérarchie* ». Pour Powell (1990), le réseau est « *un mode d'échange avec sa propre logique basée sur la réciprocité, la collaboration, la complémentarité, la réputation et la communication* ».

Pour analyser un réseau, il est important de bien comprendre les attentes de celles-ci, de qualifier leur apport et de voir dans quelle mesure les interactions permettent de rendre l'organisation plus efficiente. Mitchell et al. (1997), quand ils abordent la question de la partie prenante l'expliquent comme « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui est affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation* ».

Nous noterons que « dans une perspective d'approche contractuelle des organisations, celle-ci est considérée comme un nœud de contrats »<sup>23</sup>, ayant pour objectif de créer de la valeur. Pour autant les attentes des parties prenantes et les questions de pratiques ne sont pas simples à définir. A tout le moins, la théorie de l'agence nous éclaire, puisqu'elle est un « *contrat dans lequel une ou plusieurs personnes ont recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son (leur) nom(s) une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent* » (Jensen & Meckling, 1976).

L'influence de chaque partie prenante est fonction de son investissement en actif spécifique (savoir-faire, moyens d'incitation) dans le réseau.

---

<sup>22</sup> Alain Capiez, 2019, Réseaux d'entreprises et performance : une approche empirique

<sup>23</sup> Voir Réseaux d'entreprise et performance, une approche empirique, Alain Capiez.

## Les caractéristiques d'un réseau

Quand il s'agit de définir un réseau « L'approche fondée sur les ressources considère l'entreprise comme un portefeuille de ressources physiques, humaines et organisationnelles combinées pour créer des compétences spécifiques » (Alain Capiez citant Pfeffer & Salancik, 1978 ; Prahalad & Hamel, 1990).

En se référant à l'article d'Alain Capiez, citant (Moth & Quélin, 2001), « les alliances et les réseaux permettent aux organisations d'acquérir ou d'échanger des nouvelles ressources, de combiner des ressources complémentaires, selon des logiques variées allant de la simple additivité à la complète intégration, et ainsi d'améliorer l'adaptation de l'entreprise à l'environnement ».

Il est notoire « qu'un seul individu ne peut pas à lui seul maîtriser une compétence fondamentale » (J. Black et K. Boal (1994), et de surcroit, celle-ci s'inscrit dans le cadre plus large des relations entre les différentes ressources de l'entreprise (dans une approche systémique)<sup>24</sup> C'est bien la complexité spécifique des réseaux qui permet de définir le niveau de l'efficacité espérée à l'intérieur d'entre eux. Cette complexité rend cependant la tâche difficile voire extrêmement ardue quant au repérage des compétences<sup>25</sup>

### Les réseaux d'entreprise en 2018

Le réseau « Business Network International », compte 211 000 membres dans le monde répartis dans 7800 clubs locaux. Le club « 500 pour 100 » réunit quatre groupes situés à Quimper, Lorient, Vannes et Rennes qui organisent régulièrement des rencontres pour créer des passerelles entre membres géographiquement dispersés. Du côté des tiers-lieux, la plate-forme « Wework » revendique par exemple 80 000 membres dans le monde et 150 bureaux dans 35 villes. On pourrait également citer « The Hub » présent dans 25 villes, la Coopérative des tiers-lieux en Aquitaine ou le Réseau des Tiers-lieux du Québec.

---

<sup>24</sup> Dominique Puthod, Catherine Thévenard, LA THÉORIE DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL FONDÉ SUR LES RESSOURCES : UNE ILLUSTRATION AVEC LE GROUPE SALOMON, 17<sup>ème</sup> conférence sur l'AIMS, Association Internationale de Management Stratégique.

Dans une récente enquête réalisée en 2017 auprès d'un réseau d'experts comptables dans le cadre d'un mémoire de fin d'études, les principales motivations du travail en réseau intégrés et non intégrés sont les suivantes :

- La mutualisation de certaines charges (couts de marketing, de ressources humaines, de formation, ...)
- Le réseau fait sortir le dirigeant de son isolement
- Le réseau permet de discuter avec d'autres confrères
- Les réseaux permettent à ces petits cabinets de « résister » face à la concentration de la profession. C'est vraiment le principe de « L'Union fait la force »
- De confronter les idées et les expériences entre membres.

Nous relevons quelques verbatims concernant ce partage d'expériences :

Une personne interviewée confie : *« Justement en rencontrant des dirigeants de cabinets plus gros que le nôtre, cela nous a énormément aidés, on a pu bénéficier de leur expérience. Et puis, nous n'avons pas forcément tous, le même domaine d'expertise. C'est donc bien d'avoir, parmi son réseau, un confrère qui a un domaine d'expertise différent du tiens ».*

*« Je suis donc le référent des études notariales dans le réseau. Lorsqu'on a besoin d'un point technique sur ce genre de dossier, les confrères savent que je peux leur faire partager mes compétences »*

*« Personnellement, je suis beaucoup plus serein de ne pas être seul. Je suis plus rassuré d'être entouré de confrères. C'est très important pour moi. Je suis fier de pouvoir partager mon savoir-faire et mes compétences avec mes confrères lorsqu'ils ont besoin de moi, et à l'inverse je suis très content de pouvoir profiter de leur savoir-faire. C'est le vrai bénéfice de cette adhésion »*

En ce qui concerne la différence avec les associations, il ressort que le travail en réseau permet selon les individus interrogés de mettre en place une stratégie commune, voire de se développer sur le territoire national ou international.

Parmi les principaux points qui freinent l'adhésion à un réseau, les principaux points qui ressortent sont notamment la crainte de perte d'indépendance et la volonté de ne pas partager ses compétences avec d'autres confrères : *« Rejoindre un réseau, même si capitalistiquement, on reste indépendant, on perd en quelque sorte son indépendance*

*totale. Ça peut freiner certains dirigeants. Certains ne souhaitent tout simplement pas partager leur savoir-faire, leur compétence. Ils veulent le garder pour eux ».*

Nous notons ainsi que le risque d'incompatibilité est un frein à l'échange.

Rappelons en outre que beaucoup de réseaux d'experts appartenant à une même profession finissent par rejoindre des réseaux qui ont la volonté de développer une structure de plus en plus intégrée, pour ne faire qu'un. Le risque alors est de multiplier les orientations (inputs) et de perdre en autonomie ou de ne privilégier que quelques domaines d'activités stratégiques au dépend d'autres (le conseil ou l'audit par exemple dans le cas présent).

Comment faut-il comprendre, enfin, l'assertion de certains à travailler en réseau ? Quelle signification concrète leur conférer ? Pour les plus optimistes, dont l'intérêt de travailler ensemble ne saurait être remise en question, d'autres continuent à penser que le réseau n'apporte rien.

Allons plus loin encore, pourquoi au juste faudrait-il croire que le travail en réunion est un rempart contre l'isolement et un avantage concurrentiel ? Les observations et les entretiens menés défendent l'idée selon laquelle il ne faut pas s'attendre à des miracles : *« On ne peut pas rejoindre un réseau en pensant ne rien faire et recevoir des dossiers. Il faut voir, ce que tu apportes au réseau, qu'est-ce que tu lui donnes ? En donnant, tu recevras. Je pense que c'est la meilleure méthode pour faire fonctionner un réseau. Il faut que tout le monde joue le jeu ».*

Pour répondre à l'objection, peut-être doit-on considérer que travailler en réseau ne dispense pas d'apporter son propre réseau.

On note aussi que *« De manière générale, un réseau sera toujours très bénéfique pour les cabinets membres, il permet vraiment au cabinet de se développer, mais avant de se lancer, il faut vraiment bien choisir son réseau, c'est-à-dire, un réseau où les membres sont actifs »*

Autrement dit, pour qu'un réseau soit bénéfique pour les membres, la seule clé est l'investissement de chaque membre dans le réseau. Ils doivent privilégier l'intérêt du réseau autant que l'intérêt de leur cabinet

On relève aussi au cours des entretiens que la tendance longue est certainement le rapprochement de plusieurs réseaux pour faire des *« méga-réseaux »*.

« *Les regroupements donnent l'impression d'une grosse structure pluridisciplinaire* » observe un expert-comptable. Ce verbatim nous invite à réfléchir sur l'apparition de superstructures du monde des services qui jusqu'à aujourd'hui était réservées au monde de la technique.

La question de la légitimité revient souvent, les personnes interrogées soulevant qu'elle peuvent ainsi montrer qu'elles ne sont pas seules qu'elles appartiennent à une structure organisée, ce qui rassure la clientèle. De surcroît certains d'entre eux ont une clientèle parisienne et peuvent justifier de bureaux parisiens même s'ils n'en possèdent pas.

Un autre motif, typiquement moderne, contribue à légitimer un tel écart : la disparition de certaines professions.

« *Nous sommes conscients que ce métier tend à disparaître. Il faut savoir se renouveler et surtout anticiper les évolutions. Les dossiers apportés par le réseau, sont souvent des missions à haute valeur ajoutée. Et ça, c'est très intéressant* ».

« *Technologiquement, demain, notre métier ne sera plus le même* ».

Suite au dérèglement de certaines professions et la complexité croissante des affaires, le réseau apparaît pour certains comme « *un vrai soutien dans le développement des cabinets de petites tailles et tailles intermédiaires* ».

Contrairement à l'idée reçue, certains membres n'adhèrent pas au réseau pour des raisons forcément économiques : « *Non ce n'était pas ce que je recherchais. Je n'y entrais pas pour des raisons économiques. Mais d'autres diront que leur adhésion était pour des raisons économiques.* » Les experts comptables, rappelons-le, appartiennent à un ordre et partagent tous un socle de savoirs en commun. Quant à leur adhésion à un regroupement, certains utilisent tantôt le mot « réseau », d'autres préférant parler d'alliances, terme peut-être plus légitime eu égard à la particularité de leur profession. En tout état de cause, une simple association technique apparaît trop réductrice à leurs yeux pour être propice à une bonne synergie et transversalité d'expériences.

Les autres formes de communauté

*L'activité communautaire*

L'analyse de la notion communautaire (on parle en réalité de « fait communautaire » est relativement ancienne puisqu'il faut remonter aux travaux de Max Weber (1921). Aussi, il mérite d'être signalé qu'il n'y a pas d'opposition entre les théories traditionnelles de l'organisation avec celles qui régissent les activités communautaires.

En général, l'objectif d'une communauté est « *de partager de la connaissance et d'en faire un usage multifonctionnel* » (Andriessen et Vartiainen, 2006)<sup>26</sup>.

Il peut s'agir de :

- Résoudre les problèmes individuels et à leur immédiateté, par une réponse à « permettant de résoudre un problème donné ».
- Pratiquer les échanges d'expériences, favoriser l'apprentissage individuel et les pratiques de groupes,
- Echanger et développer autour des bonnes pratiques et des expériences, écrire des manuels qui vont dans ce sens.

Le processus communautaire emprunte plusieurs phases <sup>27</sup>

- ♦ Une phase d'émergence : peu de personnes, l'envie de se retrouver autour d'un but commun, ici la communauté se forme ;
- ♦ Une phase où apparaît la mémoire collective, ici elle se structure et se construit ;
- ♦ Une phase d'engagement : la communauté va commencer à se densifier, elle gagne en complexité mais aussi en taille
- ♦ Une phase de réflexion et d'analyse : ici la communauté devient « responsables » de la mise en commun de la connaissance.
- ♦ Une phase adaptative : elle souhaite élargir son environnement et potentiellement son cercle d'influence.

---

<sup>26</sup> PARAPONARIS, SIGAL VION, (2013). Socialisation et génération des connaissances: distinguer les collectifs des communautés. 6ème Colloque International de Gestion des Connaissances dans la Société et les Organisations - La génération des connaissances dans l'activité au sein des organisations, Université de Lorraine, Jun 2013, Nancy, France.

<sup>27</sup> Gongla et Rizzuto, 2001

## Les communautés de pratiques

Pour donner suite à l'intérêt croissant suscité par la recherche de nouvelles formes d'organisation du travail qui permettent d'accroître conjointement le développement et le partage des connaissances, il est important de s'intéresser au concept de communauté de pratique<sup>28</sup>. Plusieurs recherches ont été menées pour en évaluer ses performances en tant que mode d'organisation essentiellement basée sur les individus avant même la gestion de connaissances par l'entreprise.

Quelles sont les facteurs clés de succès identifiés pour ce type d'organisation ?

Pour y répondre, des études ont été menées en vue de comprendre quels étaient les corrélations entre la collaboration des acteurs, leur engagement et la réussite d'une communauté de pratique. Il a fallu d'une part, définir le concept des communautés de pratique et d'autre part, mener des expériences sur le terrain afin d'en comprendre les facteurs de réussite ou d'échec.

### La définition des communautés de pratique ou CoP

Une définition nous est apportée par McDermott et Snyder en 2002, complétée par Bourhis et Tremblay en 2004 : il s'agit « *d'un groupe de personnes ayant en commun un domaine d'expertise ou une pratique professionnelle, et qui se rencontrent pour échanger, partager et apprendre les uns des autres, face-à-face ou « virtuellement », à distance par l'internet ou un autre système* ».

Ces chercheurs ont souhaité démontrer l'hypothèse centrale suivante : participer à une communauté de travaux permet une interaction entre ses membres et de fait, un partage de connaissance conduisant à des apprentissages.

Ainsi, selon Diane-Gabrielle Tremblay, 2006, citant Wenger (1998), « *une communauté de pratique se développe lorsque plusieurs personnes, reliées entre elles de manière informelle, partagent une pratique professionnelle, un champ d'expertise, ou encore un intérêt pour un sujet donné* ». Ces personnes peuvent se rencontrer régulièrement en face

---

<sup>28</sup> La notion remonte aux travaux de Wenger en 1992 et 2001 et apparaît comme un levier d'apprentissage organisationnel (Wenger et Snyder, 2000 ; Cohendet et al, 2003).



à face ou échanger uniquement sur internet (courriel ou via à un outil de gestion des connaissances).

Précédemment, la chercheuse précise que « les communautés regroupaient habituellement des gens qui s’y étaient associés de manière volontaire mais au fur et à mesure, les organisations ont voulu provoquer la création de telles communautés et on assiste de plus en plus à la création de communautés que l’on peut qualifier de structurées, ou tout au moins soutenues ».<sup>29</sup> À la suite de cela, Saint-Onge et Wallace (2003) ont défini trois types de communautés de pratique (voir tableau 1).

Aspects	Informelle	Soutenue	Structurée
Objectif	Fournit un forum de discussion pour les personnes ayant des intérêts et des besoins communs dans leurs pratiques	Développe des connaissances et des compétences pour une affaire donnée ou pour une zone de compétences	Fournit une base transversale fonctionnelle pour les membres qui possèdent des objectifs et des buts communs
Affiliation	Auto-adhésion ou invité par les pairs	Auto-adhésion, invité par les membres ou suggéré par le gestionnaire	Critères de sélection prévus Invité par les parrains ou par les membres
Parrainage	Sans parrain organisationnel	Un ou plusieurs gestionnaires comme parrains	Parrainage de l'unité d'affaires ou d'un employé senior
Mandat	Déterminé conjointement par les membres	Déterminé conjointement par les membres et les parrains	Déterminé par les parrains avec l'approbation des membres
Soutien organisationnel	Soutien général des communautés de pratique Fourniture d'outils de collaboration standards	Soutien discrétionnaire de la direction en matière de ressources et de participation Ensemble d'outils supplémentaires et soutien de facilitation	Soutien organisationnel complet du même type que celui accordé à une unité organisationnelle Allocation de budget comme partie du plan d'affaires
Infrastructure	Rencontre en face à face la plupart du temps comme premier contact Possède des moyens de communication variés pour les contacts	Utilise des outils collaboratifs Rencontres en face à face sur une base régulière	Utilise une technologie sophistiquée pour appuyer la collaboration et conserve les objets de connaissance produits dans la communauté Soutenue largement par la technologie
Visibilité	Tellement naturelle que peut ne pas être perçue	Visible pour les collègues touchés par la contribution de la communauté à la pratique	Fortement visible dans l'organisation à travers des efforts ciblés de communication soutenus par les parrains

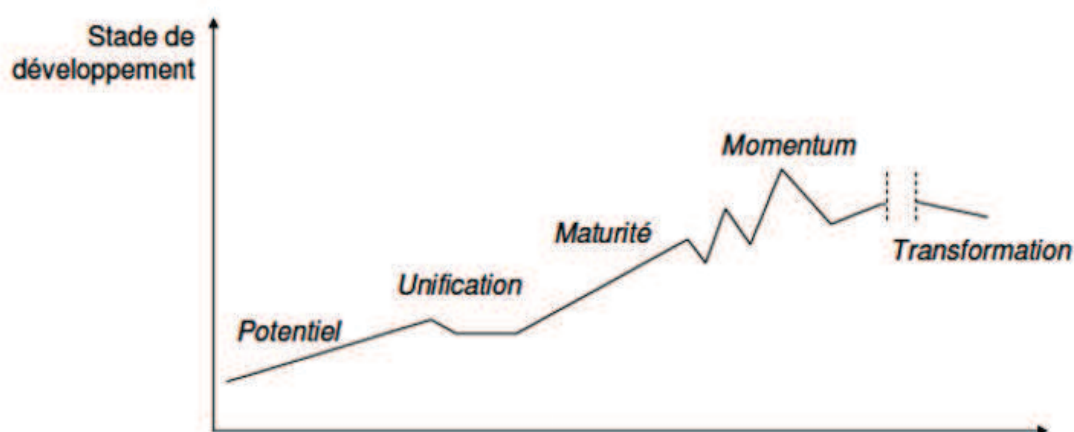
Tableau n°1 : Les différentes communautés de pratiques, tableau repris de Davel et Tremblay (2006), adapté des travaux de Saint-Onge et Wallace (2003, p. 36-37).

Bien que particulièrement instructif, ce modèle, selon Diane Gabrielle Tremblay « ne constitue pas une norme commune mais l’ensemble des recherches indiquent qu’il faille

<sup>29</sup> Les communautés de pratique, l’émergence de nouveaux modes d’apprentissage ? Diane Gabrielle Tremblay, Communication aux journées de sociologie du travail, Rouen, 2006.

plusieurs mois avant qu'une communauté arrive au stade de la maturité et ne produise des résultats (Mitchell, 2002 ; Bourhis et Tremblay, 2004) ».

Si l'on en croit Davel et Tremblay, les communautés de pratique permettent objectivement « de faciliter les échanges » et « d'éviter les incompréhensions et conflits »<sup>30</sup> par le développement « d'un langage commun c'est-à-dire le répertoire partagé d'une communauté. Notons que « des mots, des outils, des procédures, des histoires, des gestes, des symboles, des concepts que la communauté a créés ou adoptés au cours de son existence et qui sont devenus peu à peu partie intégrante de sa pratique » (Elise Garot citant Davel et Tremblay, 2006)<sup>31</sup>



Graphique n°1 : Stade de développement d'une communauté, tiré de Bourhis et Tremblay (2004), adapté de Wenger et al. (2002), p. 69

### Comment définir le succès des communautés de pratique ?

A la suite des travaux de recherche de Diane Gabrielle Tremblay conclue que « les recherches n'ont pas permis d'identifier une définition unique du succès d'une communauté de pratique. Le but étant de développer les connaissances et l'apprentissage au sein d'une organisation, le succès sera évalué en fonction de l'atteinte de cet objectif

<sup>30</sup> Les facteurs organisationnels de succès des communautés de pratique virtuelles, Anne Bourhis, HEC Montréal, Diane Gabrielle Tremblay, Télé Université, Université du Québec, 2004.

<sup>31</sup> Voir à ce propos, l'article « Plate-forme support à l'interconnexion des communautés de pratique (ICP) », Application au tutorat avec TE-Cap (novembre 2008).

d'apprentissage »<sup>32</sup>. Cependant, selon l'auteur, quelques indicateurs de succès peuvent être retenus de recherches antérieures (voir les travaux de Gherardi et Nicolini, 2000, Cohendet et al., 2003). Toutefois, ceux-ci ne permettaient pas de conclure sur le sujet. Un nouveau projet d'étude a été mené par Diane-Gabrielle Tremblay. Les observations et les résultats d'enquête furent communiqués à l'occasion des journées de la sociologie à Rouen en 2006. La chercheuse a étudié un échantillon de 15 CoP préalablement qualifiées. L'enquête a été réalisée en ligne. Seulement 9 d'entre-elle ont accepté de participer à l'enquête. A savoir que neuf CoP seulement ont finalement vraiment fonctionné et accepté de collaborer à la collecte de données qui s'est déroulée du 12 juin 2002 au 30 septembre 2003. Les outils de collecte contenaient notamment trois groupes de discussion avec un des participants diversifiés (se référer à l'étude pour prendre connaissance de tous les outils utilisés). La chercheuse a constaté que « les communautés visaient surtout des objectifs organisationnels, comme la qualité et l'excellence, et que l'objectif de faciliter l'échange et le partage d'information et de savoirs a été jugé le plus important et aussi au terme de quelques mois ». Le tableau ci-dessous traduit en partie les résultats obtenus. Les flèches ajoutées à gauche permettent de bien identifier le champ d'étude de notre recherche.

	Importance des objectifs <sup>A</sup>		Atteinte des objectifs <sup>B</sup>	
	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type
Valoriser l'innovation	4,26	0,81	3,53	0,98
Améliorer la relation-client	4,10	0,91	3,13	0,85
Améliorer la qualité	4,38	0,78	3,35	0,90
Valoriser l'excellence	4,53	0,66	3,53	0,92
Rationaliser	3,50	1,17	2,87	0,95
Valoriser les compétences	4,29	0,80	3,34	0,96
Efficience	4,08	0,92	3,31	0,92
Faciliter l'échange et le partage de l'information et des savoirs	4,65	0,66	3,82	0,96
Expérimenter une nouvelle approche de résolution de problèmes	4,16	0,83	3,72	0,92
Mieux utiliser les ressources délocalisées	4,32	0,89	3,68	1,00
Réduire les effectifs	2,25	0,99	2,41	1,02
Maximiser le temps de travail	3,65	1,11	2,93	0,96
Diminuer la duplication	4,20	0,96	3,33	1,02
Stimuler la créativité	4,20	0,88	3,54	1,00
Favoriser l'apprentissage	4,37	0,79	3,79	0,86

<sup>A</sup> Question : Indiquez l'importance accordée par l'organisation à chacun des objectifs; Score de 1 à 5, où 5 indique un objectif très important.

<sup>B</sup> Question : Indiquez jusqu'à quel point ces objectifs sont atteints jusqu'à maintenant dans le cadre de votre CoPV; Scores de 1 à 5, où 5 indique un objectif parfaitement atteint.

Tableau n°2, Importance et atteinte des objectifs de la communauté. S

Source : Résultat de l'enquête menée par Diane-Gabrielle Tremblay en 2006. Les communautés de pratiques : L'émergence de nouveaux modes d'apprentissage ?

Au terme de l'étude la chercheuse constate que deux objectifs dépassent les autres :

<sup>32</sup> Les communautés de pratiques : une analyse différenciée selon le sexe et le mode d'apprentissage, Education francophone, 2005.

- La facilitation de l'échange et le partage de l'information et des savoirs
- La valorisation de l'excellence

Ce qui est intéressant, c'est que l'item traitant de la facilitation de l'échange et le partage de l'information et des savoirs arrivent dans les premiers objectifs atteints et observés dans la communauté et qu'ils sont suivis par l'apprentissage. Ce résultat revêt un cadre déterminant pour notre travail de recherche concernant les espaces de coworking.

L'étude a démontré que l'évaluation globale du succès de la communauté était liée :

- L'organisation courante du travail nécessitant de consulter les différents membres
- Au sentiment d'appartenance à un groupe qui peut être au demeurant influençable par tous ses membres

Selon Wenger et al. (2002) l'idée de « cultiver » ces pratiques facilitatrices est un gage de succès. La chercheuse rappelle que *« les communautés peuvent être comparées à des organismes vivants qu'il convient de « cultiver » plutôt que de tenter d'en décréter l'existence »*.

Il est ici question des communautés virtuelles. Nous verrons cependant au fil de l'étude se dessiner une forme atypique de l'espace de coworking, qui mêle à la fois les caractéristiques d'une entreprise collaborative et virtuelle. La question du partage et de la diffusion de la connaissance, est quant à elle longuement étudiée dans ce chapitre et nous démontrons que la circulation des connaissances est validée à l'occasion de nos enquêtes qualitatives. Nous notons d'ores et déjà que partager n'est pas transmettre pour bien recadrer le sujet de notre étude qui porte sur la question de la transmission des compétences.

Concernant les échecs des communautés, *aucune donnée n'a été précisée pour en expliquer les échecs mais des échanges informels ont indiqué un lien de causalité avec des problématiques de pouvoirs et conflits d'intérêt*. Nous détaillons dans la partie 2 la question des jeux de pouvoirs qui peuvent s'exercer sur les communautés que sont les centres de coworking.

On peut également relever l'absence d'intérêt commun comme frein à la bonne mise en place d'une communauté d'acteurs ceci étant la résultante bien souvent de l'absence d'une même base d'information (on peut parler de répertoires). Nous qualifierons plus tard, dans notre recherche, cette absence comme la cause de l'absence d'une mémoire organisationnelle dans les espaces de coworking ou d'une volonté de s'engager dans une démarche mutuelle.

D'après Wenger et al (2002), et toujours selon Diane-Gabrielle Tremblay, « *l'absence de liens ou le sentiment d'absence de connexion entre les membres peuvent aussi conduire à des résistances, (surtout lorsque la communauté est dense). Il arrive aussi que la communauté puisse souffrir de localisme lorsqu'elle se limite sur une zone géographique (limitation de ses possibilités d'apprentissage)* ».

La densité de communauté apparaît intéressante dans sa dimension conceptuelle quand il s'agit de traiter de la question de spatialité du centre de coworking et de la méta-structure qu'il incarne.

Notion apparue en 1991 chez Jean Lave et Etienne Wenger, les communautés de pratiques sont des lieux (des espaces) où l'apprentissage prend racine. Il est ici question de processus de participation à des pratiques sociales et professionnelles.

L'analyse des communautés de pratiques est « devenue une pratique très courante » (Amin et Cohendet, 2004, Amin et Roberts, 2008). Les communautés de pratiques sont constituées de différents acteurs professionnels ou non, qui travaillent dans des espaces regroupant plusieurs activités. Ces espaces ont la caractéristique d'être indifférenciés, à la différence des espaces de coworking, que nous étudions plus tard.

L'une des spécificités de ces communautés réside dans l'autonomie des professionnels qui y travaillent, et de principes hiérarchiques qui n'inhibent pas la créativité.

Wender, Mcdermott et Snyder (2002) définissent les communautés de pratiques « *comme des groupes de personnes qui partagent une préoccupation, un ensemble de problèmes, ou une passion à propos d'un sujet, et qui approfondissent leurs connaissances et expertises dans ce domaine en interagissant de manière régulière* »<sup>33</sup>

D'une manière générale, pour synthétiser les travaux de l'étude réalisée par Diane Gabrielle Tremblay une communauté de pratique peut être mieux comprise et définie à partir des éléments suivants (Mitchell, 2002 ; Snyder et Wenger, 2000 ; Wenger et. al., 2002) (entre guillemet, nous reprenons textuellement les arguments de l'auteur tels qu'ils apparaissent dans son étude :

*« Le partage d'un intérêt », d'une série de problèmes, d'une passion pour un sujet*

*Relations mutuelles soutenues, qu'elles soient harmonieuses ou conflictuelles*

*Des manières communes de « s'engager à faire des choses ensemble »*

*« Des connaissances sur ce que les autres savent, sur ce qu'ils peuvent faire et sur une éventuelle contribution à l'action collective »*

*Un vocabulaire spécifique appelé jargon, des raccourcis dans la communication qui sont aussi observés dans les espaces de coworking, des histoires partagées, une camaraderie, où les plaisanteries vont bon train, un discours partagé qui reflète une certaine utopie*

*Le développement des connaissances et de l'expertise dans « un domaine, ce qui est fonction de la qualité des interactions et des intérêts communs ».*

Les communautés regroupent par habitude des personnes qui s'y sont volontairement associées. Avec le temps, on assiste à l'apparition de structures qui s'organisent de plus en plus en plus (Saint-Onge et Wallace, 2003). Les trois catégories de communautés de pratique identifiées (extrait de l'article de Diane Gabrielle Tremblay en 2006) sont les

---

<sup>33</sup> Claude Paraponaris, 2017, Plateformes numériques, conception ouverte et emploi

suivantes : « les communautés plus informelles à faible niveau d'organisation. Les communautés soutenues [...] vers le développement des nouvelles connaissances qui amélioreront les compétences des membres dans leur pratique. Le troisième type de communauté de pratique est celui des communautés structurées ».

On notera que les organisations plus soutenues permettant d'améliorer les compétences des adhérents bénéficient d'une aide de la structure qui les accueillent, élément déterminant dans le cadre de notre recherche (on parle alors d'animateurs d'espaces comme il en existe notamment en Belgique, à ne pas confondre avec les Happiness Officier).

Claude Paraponaris cite Wenger, McDermott et Snyder (2002) qui « définissent les communautés de pratiques comme des groupes de personnes qui partagent une préoccupation, un ensemble de problèmes, ou une passion à propos d'un sujet, et qui approfondissent leurs connaissances et expertise dans ce domaine en interagissant de manière régulière ».

L'interaction ou interrelation occupe une place centrale dans notre travail, en vue de bien comprendre la nature des échanges entre les coworkers. Il est vrai que se passionner pour un sujet, ou déjà le maîtriser à plus ou moins haut degré d'expertise, favorise de façon incontestable la possibilité d'un renforcement des interactions.

Dans son ouvrage de 1999, Wenger explique que les CoP obéissent à des dimensions toutes reliées les unes aux autres dont L'engagement mutuel qui est la capacité des membres de la communauté de pratique à construire des relations d'entraides et collaboratives.

Claude Paraponaris ajoute qu'au « fil de leur pratique, les membres produisent des ressources permettant de renforcer la négociation au sein de la communauté. C'est l'accumulation de ces ressources qui créent le répertoire partagé. Il comprend des supports physiques : prototypes, maquettes, ressources intangibles (routines, outils, procédures, histoires, gestes, symboles, concepts, etc.) ».<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Plateformes numériques, conception ouverte et emploi, Claude Paraponaris Aix Marseille Université, CNRS, LEST UMR 7317, Aix en Provence Juillet 2017 - Recherche effectuée dans le cadre d'une convention conclue entre l'Institut de Recherches Économiques et Sociales (Ires) et la CFE-CGC

En fin de compte, ce répertoire partagé permet de négocier des signifiants et des signifiés car il peut s'appuyer sur des ressources référentes, qui témoignent d'une collaboration en engagements mutuels passés et qui peuvent être mobilisables dans une situation présente.

Une des questions centrales de notre recherche est de valider notamment l'idée selon laquelle l'amélioration des compétences individuelles à travers les échanges de répertoires et de ressources, s'articule en même temps que la pratique de la communauté qui agit comme un dispositif de coordination.

Aussi, il est écrit dans l'article de Claude Paraponaris que Wenger (1998), Cohendet et al. (2010) proposent une nouvelle définition de la communauté de pratique : « Une communauté de pratique peut être définie comme un groupe ayant une structure informelle, où le comportement des membres se caractérise par l'engagement volontaire dans la construction et le partage de la connaissance dans un domaine donné. Une telle communauté peut être considérée comme un dispositif de coordination permettant à ses membres d'améliorer leurs compétences individuelles, à travers l'échange d'un répertoire commun de ressources qui s'élabore en même temps que s'articule la pratique de la communauté » (p. 31).

Les CoP semblent décidément émerger autour de membres qui partagent une passion pour un sujet commun dont nous avons parlé plus haut ou d'une vision commune (les deux n'étant d'ailleurs pas incompatibles), il en existe aussi qui désormais « sont dirigées le haut, provenant d'une volonté des dirigeants de bénéficier d'avantages qu'apporte ce modèle d'organisation » (Cohendet et al., 2010, p. 33)<sup>35</sup>. Notre travail de recherche sépare bien les deux populations, puisque nous étudions à la fois les entreprises et les nomades (indépendants). Nous verrons quelles sont les différentes attentes de ces deux populations et comment se mettent en place les possibles processus de transmissions des compétences au sein même de ces deux écosystèmes qui ne partagent souvent pas les mêmes buts.

Pour conclure, on retiendra comme facteur clé de succès, pour l'atteinte des objectifs des communautés, le fait d'avoir l'habitude de travailler en équipe ou en étroite collaboration. Cependant l'engagement des individus dans cette forme d'organisation de travail ne peut être décrété alors qu'il demeure important pour sa réussite. Les éléments pouvant nuire à l'engagement dans le projet et dégagés par l'étude étant le contexte organisationnel et les

---

<sup>35</sup> Cohendet, P., Roberts, J., & Simon, L. (2010). « Créer, implanter et gérer des communautés de pratique ». *Gestion*, 35(4), 31-35.



objectifs mis à l'avant par l'organisation. Et bien que les communautés de pratique favorisent l'apprentissage par l'échange et la collaboration, après quelques mois de travail, les objectifs semblaient inégalement atteints. Les dimensions de l'engagement et la collaboration étant les aspects les plus importants des résultats à retenir de cette étude.

### Les autres formes de communauté : les communautés virtuelles

Apparues dans les années 2000 avec l'essor des NTIC et d'internet, les communautés virtuelles, vont se tailler la part du lion. Comme le rappelle Claude Paraponaris, les firmes vont alors commencer à recruter des chercheurs et des ingénieurs à la fois pour « leur compétence en raison de leur appartenance à une communauté de savoir, l'intérêt résidant dans les liens entretenus avec leur communauté » (David et Foray, 2002).

Mettre en évidence leur existence au sein de firmes classiques, par différents moyens d'incitation revêt un intérêt certain, de par les relations informelles et les comportements des membres (engagement volontaire, échange et partage de ressources cognitives communes). Mais aussi au travers d'échanges et de partages répétés et la construction d'une identité commune, agissant comme un ciment dont les propriétés sont le respect des normes sociales qui en réalité sont spécifiques à la communauté (Cohendet et al., 2009, p. 32).

	Objectifs	Agents	Activités cognitives	Règles de recrutement	Mode dominant d'apprentissage	Principes de cohésion	Incitations
<b>Groupe fonctionnel</b>	Réaliser tâches prescrites	homogènes	Spécialisation par métier	Hiérarchique	Apprentissage sur le tas	Standardisation des tâches	Atteindre objectifs prescrits
<b>Communauté de Pratiques</b>	Développer les capacités dans l'activité	homogènes	Articulation des connaissances à partir d'une pratique donnée	Co-optation	Apprentissage intentionnel par connaissance distribuée	Partage de l'intérêt pour la pratique	Améliorer les pratiques
<b>Communauté Epistémique</b>	Produire nouvelles connaissances	hétérogènes	Codifier connaissance et faciliter circulation	Par les pairs	Recherche et codification intentionnelles	Respect de l'autorité procédurale	Reconnaissance par les pairs

Tableau n°3 : les communautés de pratiques comparées aux organisations classiques et les différentes typologies de connaissance (Cohendet et Llerena, 2003, p. 284)

	Coaching (entraînement)	Mentorat	Jumelage (parrainage, marrainage)	Communauté de pratique*		
				Codéveloppement professionnel	Cercle d'apprentissage	Atelier de praxéologie, pratique réflexive
<b>Objectif</b>	Développement de compétences ciblées (précises)  <b>Performance</b>	Développement personnel et professionnel  <b>Croissance</b>	Intégration/insertion d'une personne ou d'une organisation par une autre plus expérimentée	Amélioration de la pratique professionnelle	Apprentissage les uns des autres avec des personnes ayant un intérêt commun	Développement de compétence relationnelle et d'efficacité professionnelle et organisationnelle
<b>Axe</b>	Transmission des savoirs  <i>Unidirectionnel</i>	Transmission des savoirs  <i>Bidirectionnel</i>	Transmission des savoirs par un alliage de socialisation et de formation  <i>Bidirectionnel</i>	Réflexion et apprentissage sur et par l'action  <i>Multidirectionnel</i>	Partage, réflexion et coconstruction de savoirs dans l'interaction  <i>Multidirectionnel</i>	Réflexion dans l'action et sur l'action pour construire un nouveau savoir issu de sa pratique. Autorégulation par conscientisation de son modèle d'action  <i>Multidirectionnel</i>
<b>Accent</b>	Savoir-faire surtout	<b>Savoir-faire, savoir être (savoir agir, réagir) savoir devenir</b>	Savoir-faire, savoir être	Savoir-faire, savoir être	Savoir, savoir-faire, savoir être	Savoir relationnel, savoir intervenir, savoir d'expérience, savoir être ensemble, savoir collectif
<b>Encadrement Perspective</b>	Défini (Évaluation) Obligation de résultat	Plus ou moins formel (confidentialité) Expérience et vécu	Plus ou moins formel	Défini (règles éthiques) Échange et partage	Intentionnel ou spontané. Peut être virtuel (TIC). Stratégie d'apprentissage informelle plus ou moins animée.	Méthode structurée réunissant des praticiens et praticiennes avec analyse de situations à partir de dialogues professionnels. Règles du jeu préalablement déterminées par les personnes participantes.

\* La communauté de pratique est une théorie de l'apprentissage dont sont issues les stratégies qu'elle chapeaute dans ce tableau.

Tableau n° 4 : Transfert et partage des savoirs en milieu communautaire : pérennité et renouvellement - Mentorat-coaching-tutorat-transfert de savoirs : quelles approches pour les milieux communautaires ? (Centre St Pierre, Montréal 2013).

## Connaissances et technologie dans les communautés d'innovation

A l'heure actuelle, la problématique première des entreprises est de conserver leur avantage concurrentiel. Il leur faut donc maîtriser des technologies qui apparaissent plus complexes et adopter des stratégies d'innovation. Il est notoire que, « leurs capacités à capturer des connaissances externes, à les intégrer et à les transformer en compétences leur permet de générer de nouvelles innovations technologiques »<sup>36</sup>.

A noter que ces capacités s'inscrivent dans un processus permettant de renouveler la créativité des équipes mais aussi d'anticiper les innovations futures en la nourrissant par des espaces qui favorisent l'innovation et dont les espaces de coworking font partie.

Ainsi, nous rappelle Karine Goglio-Primard et Eddie Soulier « ces nouvelles formes d'organisation agissent comme de véritables réseaux sociaux en reliant des individus volontaires autour d'un objectif commun, en dehors des liens hiérarchiques ou des structures formelles de l'entreprise ».

Par conséquent, bon nombre d'entreprises adaptent leurs pratiques de management afin de favoriser l'émergence des communautés et en exploiter le potentiel (Cohendet et al., 2006).

- Schneider Electric utilise les communautés de pratique afin de générer l'innovation. A ce niveau émergent des solutions rapides et un partage de best practices (Guillaume et al., 2017).
- Décathlon a développé les communautés d'utilisateurs qui favorisent le partage d'idées via une boîte à idée, avec des utilisateurs des produits Décathlon du monde entier (Vellera et al., 2017). En cas d'idée retenue, la R&D de Décathlon se rapprochera de l'apporteur ce qui va générer de l'innovation adaptée aux utilisateurs.
- Un autre exemple avec Ubisoft qui va utiliser les connaissances de la ville de Montréal afin de les utiliser comme vivier d'idées (Cohendet et Simon, 2017).

Avec ces exemples, nous avons donc une idée sur la manière de mettre en œuvre et d'implémenter l'innovation au travers de communautés de pratiques.

---

<sup>36</sup> Karine GOGLIO-PRIMARD & Eddie SOULIER, 2018, Nourrir l'innovation avec les communautés de connaissances, Editorial Connaissances et technologie dans les communautés d'innovation.

On retiendra trois phases : obtention des connaissances, intégration des connaissances et commercialisation (West et Bogers, 2014).

Nous verrons dans la partie consacrée à l'étude terrain, comment ces concepts prennent forme et comment s'agencent les formes de ces communautés, qui ressemblent à des organisations aux contours fluctuants, mouvants, non statiques.

Ainsi, la notion de communautés s'est substantifiée. Partant d'une analyse anthropologique, « ce phénomène était celui de la cognition, telle qu'elle est imbriquée dans un ensemble de pratiques sociales ordinaires [...], l'analyse anthropologique de Jean Lave y apporte principalement une dimension dialectique, elle s'en explique dans son dernier ouvrage (Karine Goglio-Primard et al., citant Lave, 2011) »

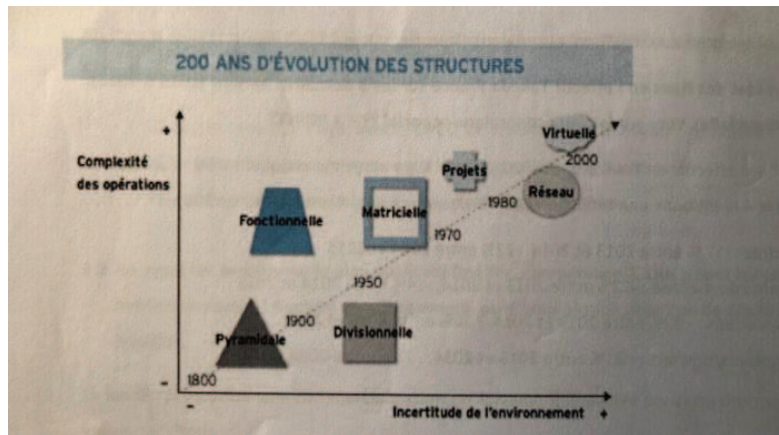
### Les clubs d'entreprises

Ils réunissent en général des dirigeants d'entreprises pour la grande majorité des PME et TPE, sur un territoire donné (ville, bassin d'emploi, département, région) avec comme objectif l'accompagnement et l'échange entre pairs.

La définition suivante peut être donnée :

*« Il s'agit d'une collection d'acteurs qui poursuit des relations d'échanges répétés et durables et qui, en même temps, n'a pas d'autorité organisationnelle légitime »* (Capiez, 2010, citant Podolny, Page, 1998, p. 59).

Le graphique ci-dessous, tiré d'un sujet d'examen d'une école de commerce reprend les évolutions des organisations depuis 1800 jusqu'à nos jours. Il est notoire qu'il existe un parallèle important entre la dynamique historique des stratégies industrielles et l'apparition de nouvelles technologies, notamment numériques.



Graphique n° 2 : 200 ans d'évolution des structures, Ecole Mbway Paris

Le terme de « communauté virtuelle » apparut en 1987, sous l'essor de Rheingold qui en fut un des précurseurs. Plus tard, dans les années 90, il décrit les possibilités offertes par les possibilités de rencontres autour d'intérêts communs, via la mise en ligne des ordinateurs. Les membres réunis autour de cette communauté virtuelle interagissaient désormais entre eux, comme « des agents logiciels les uns pour les autres, devenant alors des filtres efficaces pour trier les données clés utiles et intéressantes à titre individuel » (Claude Paraporanis citant Turner, 2012, p. 254). Aussi les gens « redécouvraient le pouvoir du capital cognitif, du capital social et de la communication » (étudié notamment par Rheingold, 1987, p. 79).

Aussi émergent de nouvelles tendances permettant de tester de nouveaux scénarios. Ces émergences et ce travail cognitif essentiels pour la création sont difficilement mesurables par des structures formelles de l'entreprise. Aussi, et c'est là un point essentiel, ces structures mobilisent un capital émotionnel spécifique, là où les firmes traditionnelles ont parfois tendance à créer de la charge mentale peut profitable à un épanouissement créatif.

L'activité communautaire est très intéressante à étudier sur le plan économique dans la mesure où il apparaît essentiel de répondre à la question suivante : se différencie-t-elle des autres firmes, juste par sa nature créatrice ou possède-t-elle en son sein une appétence au développement du savoir qui la rend moins sensible aux exigences économiques ? On peut déjà répondre partiellement à la question en rappelant que les travaux des communautés ne sont pas forcément calqués sur les buts de l'entreprise et sur la stratégie de celle-ci. D'une certaine façon, ils sont déconnectés de la pression liée à la fonction productive et des attentes liées au marché qu'elle suppose. Nous apportons la preuve de ce constat au travers de nos enquêtes dans le second chapitre de la thèse, consacrée à la question de la complexité.

Cette utopie créative dont nous avons déjà parlé plus haut, cette organisation informelle qui porte en elle les racines de la subjectivité, agit un peu comme « la génération Z de la pratique organisationnelle » en comparaison des pratiques traditionnelles de ses pairs. De là à dire qu'elle heurte les pratiques, cela reste à être démontré. L'enjeu majeur des firmes étant de capter cette sensibilité à la créativité (voir Cohendet et Simon, 2007), les processus dits de conception ouverte, imposent d'être élucidés en déterminant les interactions qui existent entre eux.

Comme l'expliquent Dominique Puthod et Catherine Thévenard, « un seul individu ne peut pas à lui seul posséder une compétence fondamentale, dans la mesure, où comme l'indiquent J. Black et K. Boal (1994), celle-ci s'inscrit bien souvent dans un réseau de relations entre les différentes ressources possédées par l'entreprise (vision systémique). C'est en fait de la complexité de ce réseau que va dépendre le niveau de la rente générée et le caractère durable de l'avantage concurrentiel. Mais, cette complexité n'est pas sans entraîner de difficultés dans le repérage des compétences. Ainsi, pour faciliter leur identification, M.A. Hitt et R.D. Ireland (1985) ont proposé une liste de 55 compétences distinctives, classées selon les grandes fonctions de l'entreprise (production, marketing, finance...) ». De surcroît ils ajoutent « qu'une compétence qui requiert une coordination complexe entre un grand nombre de ressources est plus difficile à appréhender et à imiter (voir l'idée d'ambiguïté causale développée par I. Dierickx et K. Cool, 1989). Elle soutiendra plus durablement un avantage concurrentiel »<sup>37</sup>

### Les tiers lieux : un nouveau paradigme communautaire pour définir le coworking

D'après son guide à l'usage des collectivités territoriales, la Caisse des Dépôts et des Consignations, désigne les tiers-lieux, appelés aussi espaces de travail collaboratif, comme des lieux de travail innovants partagés, utilisables de manière flexible. Ils permettent aux actifs de travailler à distance, à proximité de leur domicile, dans des lieux aussi bien équipés et aménagés que l'entreprise. Grâce à eux, plusieurs professionnels se réunissent dans des espaces aménagés généralement équipés de matériel de bureaux.

Ces espaces proposent des animations propices au développement de synergies qui permettent d'accroître le travail collaboratif. Notons que l'apparition des nouvelles technologies et notamment la fibre optique avec le réseau à très haut débit est un élément déterminant dans la multiplication des tiers lieux.

---

<sup>37</sup> Dominique Puthod, Catherine Thévenard, LA THÉORIE DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL FONDÉ SUR LES RESSOURCES : UNE ILLUSTRATION AVEC LE GROUPE SALOMON, 17<sup>ème</sup> conférence sur l'AIMS, Association Internationale de Management Stratégique.

Définition et approche étymologique : Le concept de tiers-lieu ne serait pas récent et trouverait son origine dans les années 1980, précédemment introduite par le sociologue Ray Oldenburg dans l'ouvrage « The Great Good Place » (Oldenburg, 1989)<sup>38</sup>



Le tiers-lieu servait à identifier des espaces qui ne sont pas considérés comme un lieu de travail habituel ou lieu de résidence (en ce sens le télétravail en est exclu) avec une notion nouvellement introduite : l'importance du vivre ensemble et de la socialisation. Selon Oldenburg, le tiers-lieu serait principalement un générateur de communautés où se pratique le dialogue quel que soit la provenance des acteurs qui y participent, le tiers lieu étant par nature un espace indifférencié.

Ci-dessous le tableau récapitulatif des définitions recensées à travers les recherches des auteurs :

SOURCE	DEFINITION DU CONCEPT DE « TIERS-LIEU »
Oldenburg (1989)	« Oldenburg believes the good life requires balanced participation in "three realms of experience": the home, the work place, and the third place. He defines third places as core settings for informal public life, such as the local English pub or the American small-town drugstore of the 1940s. In pure form, such places offer a neutral ground, readily accessible spatially, temporally, and socially to local residents, where conversation with regular participants is the main activity, playful sociability the dominant ethos. » (cité par Hummon, 1991 p. 931)
Suire (2013, p. 2)	« Reprenant, le cadre de Bouba-Olga et Grossetti (2008) ou encore Boshma (2005) sur les proximités, un tiers-lieu est donc un espace où se forment des proximités temporaires. »
Azam & al. (2015, p. 88)	« [...] La notion, toujours en cours d'élaboration, déborde aujourd'hui ce contexte pour traiter plus largement de la dynamique des lieux de production et de collaboration prenant place aux marges du système productif dominant. »
Burret (2015, p. 249)	« Une configuration sociale où la rencontre entre des entités individuées engage intentionnellement à la conception de représentations communes »
Cléach & al. (2015, p. 70-71)	« ... le fonctionnement des "tiers lieux" se caractérise par un mode de régulation autonome et par la co-élaboration, entre fondateurs/animateurs et usagers, de "microcultures", au sens de Michel Liu (1999). »
Lhoste et Barbier (2016, p.59)	« Le Tiers-Lieu délimite un monde commun à la frontière entre ceux du « faire » (architectes, artistes, artisans, modélistes, designers, infographistes...) et du numérique (hackers, geeks, informaticiens et électroniciens). Il est l'opérateur commun des attentes et visions partagées entre les acteurs et sa construction s'imbrique dans le processus de recherche d'identité propre à la communauté de pratiques. »

<sup>38</sup> Voir l'article d'Amélie Bohas, Stéphanie Faure, François-Xavier De Vaujany, 2019, Tiers-lieux Espaces collaboratifs : Laboratoires et révélateurs des nouvelles pratiques de travail



Tableau n°5 : Définition multiple du concept de Tiers Lieu, Tiers lieux & espaces collaboratifs : laboratoires et révélateurs de nouvelles compétences au travail (Amélie Bohas et al ; 2017)

### Contemporanéité de la notion de tiers-lieu

Aujourd'hui, la notion de tiers-lieu englobe différents domaines tels que :

- Le « coworking »,
- les « centres d'affaires »,
- les « télécentres »,
- les « makerspaces »,
- les « FabLabs »,
- les « hackerspaces », et autres «e-garage » et «media labs » (Lallement, 2015 ; Bosqué, Noor et Ricard, 2014; Bosqué, 2016).

Par ailleurs, certains de ces endroits sont uniquement propres à des structures (espaces de coworking (corpworking) ou FabLabs d'entreprise (Lo, 2016)) et ne revêtent donc pas les termes de la définition d'Oldenburg.

- Le tiers-lieu va ainsi fédérer des individualités autour d'une vision partagée pour constituer une communauté et répondre aux besoins et enjeux de cette dernière. Cela induit que chaque membre sera influencé par l'implantation du tiers-lieu et partagera les valeurs de sa communauté.

Le tiers-lieu va aussi se caractériser par sa situation physique : open-space dans la plupart des cas, donc lieu ouvert sur son environnement fonctionnant sur la recherche de partage et de co-production.

A souligner également que la notion de tiers-lieu a beaucoup évolué et qu'elle s'est notamment « marchandisée ». A ce titre, il peut très bien être de nature commercial (par exemple le Starbucks café).

Toutefois, trois paradoxes dans l'usage de ce qui est fait de l'utilisation de la notion de tiers-lieu sont soulevés :

- 1) « Enclave contre lieu ouvert » : En opposition à la définition d'Oldenburg, les tiers-lieux contemporains sont souvent accessibles à certains moments de la journée.
- 2) « Sélection contre occlusion » : L'accès à des tiers-lieux ou des espaces qualifiés comme tels se fait parfois sur la base d'un processus, soit par l'application de droits d'entrée élevés. Cette démarche parfois discriminante par l'importance des droits d'entrée, ou tout simplement la démarche commerciale sous-jacente est ici bien éloignée du concept d'un tiers-lieu, inclusif par nature (selon Oldenburg).
- 3) « Maintien contre innovation » : Les chercheurs expliquent ici que les tiers-lieux actuels « s'opposent sur leur visée ». Selon le tiers-lieu concerné, on aura d'un côté une volonté de maintien avec des agents de « stabilité » dans la fabrique et le vecteur d'innovation, voire de « disruption ».

Selon les auteurs de l'étude, la notion des tiers-lieux ne serait donc pas adaptée pour qualifier les nouveaux espaces d'entrepreneuriat et d'innovation (corpworking, FabLab d'entreprise, markerspace)

D'où la recherche d'autres notions, proposées comme alternatives ou complémentaires.

Concernant les alternatives ou complémentarités de la notion de tiers-lieu, nous pouvons en retenir deux :

### Les tiers-lieux comme objets

Des recherches menées sur Internet afin de recenser la popularité du terme « tiers-lieu » ont révélé qu'il s'agissait d'un terme rare. Inversement, il a été observé le phénomène opposé si

l'on s'intéresse à des termes associés (« FabLab » remporte un franc succès depuis 2012 devant les objets « espaces de coworking » (de plus en plus usité depuis 2017), « makerspace » ou encore « hackerspace »).

## Les tiers-lieux comme pratiques

Ces termes semblent s'inscrire totalement dans la réalité, vécue comme une nouvelle manière de penser et de réfléchir l'espace comme « objets de réalisation et de créativité tant sur le plan personnel » (Genoud et Moeckli, 2010 ; Suire 2013). Cette analyse démontre que la notion de tiers-lieu est globalement méconnue du public. D'où un manque d'acculturation pour cette notion qui nécessiterait un effort conséquent de vulgarisation.

Les figures ci-dessous permettent de cartographier les vocables et leurs variantes désignant des objets tiers-lieux. Elles sont issues du travail réalisé par Amélie Bohas et al, en 2017.

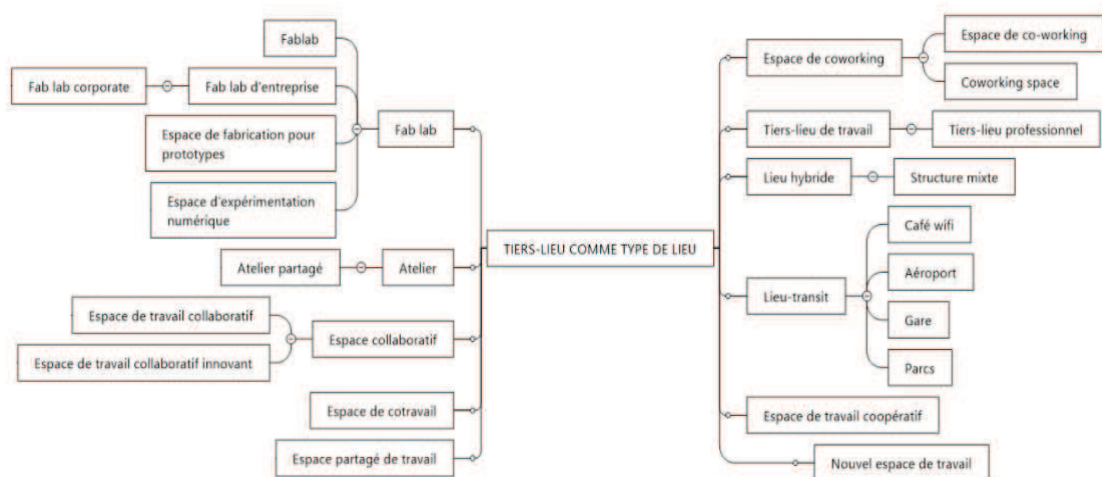


Figure 2 : Cartographie des vocables et de leurs variantes désignant des objets tiers-lieux relevés dans les enquêtes étudiées (Définition multiple du concept de Tiers Lieu, Tiers lieux & espaces collaboratifs : laboratoires et révélateurs de nouvelles compétences au travail (Amélie Bohas et al ; 2017)

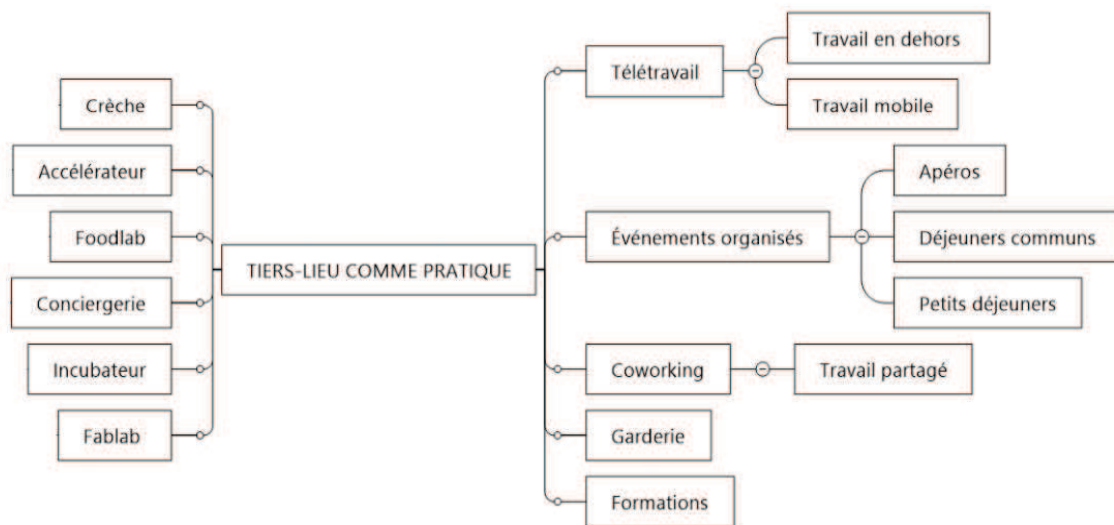


Figure 2bis : Cartographie des vocables et de leurs variantes désignant les tiers-lieux comme pratiques relevés dans les enquêtes étudiées (Définition multiple du concept de Tiers Lieu, Tiers lieux & espaces collaboratifs : laboratoires et révélateurs de nouvelles compétences au travail (Amélie Bohas et al ; 2017)

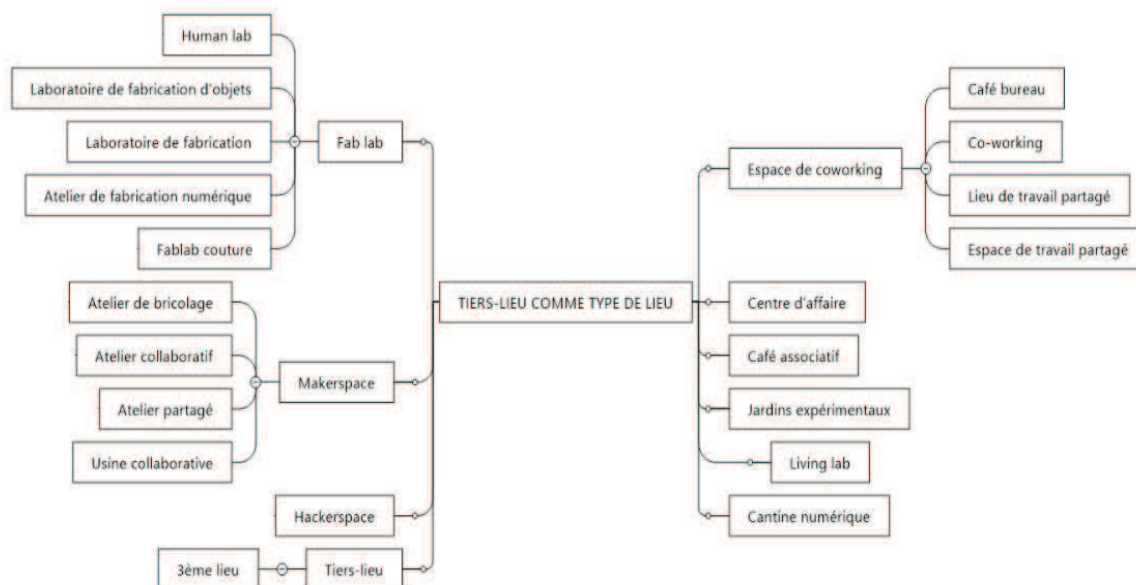


Figure 3 : Cartographie des qualificatifs employés par les acteurs animant les tiers lieux (Définition multiple du concept de Tiers Lieu, Tiers lieux & espaces collaboratifs : laboratoires et révélateurs de nouvelles compétences au travail (Amélie Bohas et al ; 2017)

Concernant le discours acteurs de tiers-lieux, le constat est qu'entre eux, la définition d'Oldenburg est généralement bien partagée. La pratique de l'espace est omniprésente et il y a une volonté de le qualifier afin d'informer le public de ce qui s'y passe. Le but pour les acteurs de terrain étant de faire connaître et pérenniser leur espace. D'où une nécessaire stratégie de communication (choix du nom et d'une maxime).

En définitive, l'analyse des résultats des enquêtes menées a permis aux chercheurs de constater que les termes utilisés varient constamment, alors que la demande est de nature stable et limitée à quelques termes (coworking ou Fablab). C'est une conclusion intéressante qui révèle que quel que soit les termes utilisés par les professionnels, ceux qui consomment notamment du coworking sont peu intéressés par le vocable utilisé. D'un point de vue cognitif, cela révèle aussi que ces derniers recherchent avant tout un service au-delà d'une communauté spécifique (dans le cadre d'une recherche sur Internet).

### Le régionalisme des tiers-lieux

Les tiers-lieux sont par nature des lieux de réunion mais ils peuvent aussi tendre à exclure, en restreignant l'accès à une catégorie d'utilisateurs ou en proposant des outils mutualisés payants. Le régionalisme des tiers lieux se révèle à travers les notions d'inclusion ou d'exclusion élaborées par leurs acteurs (utilisateurs, fondateurs, observateurs, académiques). Dans l'objectif d'ancrer les tiers-lieux dans un territoire, à des fins de réindustrialisation ou de redynamisation, les collectivités et institutions locales ont leur rôle à jouer.

### Une volonté de différenciation par les mots

Comme vu dans l'étude, la diversité des termes utilisés pour qualifier le tiers-lieu rendent son concept bien obscur pour le grand public. Force est donc de constater qu'il s'agit là d'une volonté maintenue par les initiés qui veulent se différencier tout en revendiquant leur appartenance à ces espaces. On notera au demeurant qu'il existe un nouveau dénominateur

commun à tous ces espaces : les pratiques entrepreneuriales collaboratives axées sur des métiers précis et des pratiques hybrides qui brassent plusieurs Métiers qui parfois peuvent se ressembler malgré tout, et dont le périmètre d'activité est assez proche. Les tiers-lieux et espaces collaboratifs comme environnements de travail et de création défient les incubateurs, accélérateurs et financeurs traditionnels car de plus en plus ouverts et horizontaux.

## Les Fablab

Selon le guide à usage des collectivités locales « Télécentre et tiers lieux », édité par la Caisse des Dépôts et des Consignations en janvier 2015 :

Un Fablab est la contraction de l'anglais « fabrication laboratory »<sup>39</sup>. C'est un lieu ouvert au public où toutes sortes d'outils sont mis à sa disposition, notamment des machines-outils pilotées par ordinateur, pour la conception et la réalisation d'objets... Un fablab est également classé dans la catégorie des tiers-lieux de travail, avec une orientation précise vers la production/fabrication d'objets ou applications. Des pépinières ou certains hôtels d'entreprises font évoluer leur offre pour répondre aux besoins de bureaux et d'accompagnement à la création d'activité d'auto-entrepreneurs, de TPE et d'indépendants, ou aux besoins d'autres entreprises d'avoir accès à des bureaux flexibles pour du télétravail, ce en complément des solutions d'hébergement proposées dans leur offre traditionnelle. Si des aménagements sont réalisés conformément aux spécificités d'un télécentre, ils viennent alors compléter l'offre de tiers-lieux d'un territoire.

Nous retiendrons que les Fablab sont des tiers lieux dédiés à la création d'objets, ils réunissent notamment des bricoleurs qui viennent partager une passion commune.

## La juxtaposition de paramètres sociétaux spécifiques à l'origine du coworking

Pour certains, les espaces de coworking seraient inspirés des ateliers d'artistes du début du XXe siècle. En effet, Le Bateau Lavoir de Montmartre ou La Ruche de Montparnasse proposaient déjà à l'époque un cadre chaleureux où les peintres en herbes pouvaient se retrouver pour travailler seuls ou en collaboration. Ils ont vu défiler Gauguin, Picasso ou Chagall. Les principales raisons d'être de ces

---

<sup>39</sup> Littéralement : laboratoire de fabrication

ateliers étaient : développer sa créativité dans un lieu inspirant, entretenir son réseau et faire des économies en partageant les coûts.

En France, la tendance est lancée à partir des années 2005, le coworking se développe partout dans le monde, à commencer par les capitales. À Paris, « la Cantine » ouvre ses portes en 2008, suivie par des dizaines d'autres espaces plus originaux et design les uns que les autres. Désormais, les « tiers lieux » se comptent par centaines en France, offrant un panel de services et d'ambiances différentes.

Contrairement à ce que l'on peut penser, les lieux encourageant le travail collaboratif ne datent pas d'hier. D'après un article paru en avril 2016 dans la revue Harvard Business, ils existaient dès le 15<sup>ème</sup> siècle, des espaces collaboratifs comparables aux actuels espaces de coworking de par leurs buts et méthodes de fonctionnement.

Par contre, le concept et la dénomination de « coworking » sont apparus pour la première fois il y a seulement une vingtaine d'année et ont pris une ampleur considérable depuis l'ouverture en 2005 du premier espace de coworking à San Francisco : le nombre d'espaces de coworking a été depuis multiplié par dix.

Pour rappel, le coworking peut se définir comme une organisation de travail permettant aux télétravailleurs, travailleurs indépendants, entrepreneurs et salariés de petites ou moyennes entreprises de travailler dans des espaces collaboratifs agréables et de se réunir afin de partager leurs savoirs, savoirs faire, leurs expériences, leurs idées autour de valeurs communes.

Nous pouvons définir encore plus en profondeur ces lieux de travail comme étant des espaces dédiés à la production économique particulièrement tournés vers l'innovation, conçus pour permettre à ses membres de partager leurs idées, savoirs et pratiques, pour favoriser les échanges d'informations, les transferts de connaissances, mettre en relation les compétences et aussi surtout pour tisser des liens durables entre les individus qui soient autant affectifs qu'économiques.

L'apparition des espaces de coworking est le résultat d'une rencontre de paramètres à un moment donné qui les a rendus indispensables tels que :

- La fragilisation de la notion de travail à vie
- La multiplication des travailleurs indépendants et des télétravailleurs
- Des outils de communication de plus en plus performants
- Un changement de mentalité dans la manière de manager : plus de confiance.
- La pratique répandue des open-spaces
- La démocratisation d'internet et des moyens de communication à distance
- La recherche de la mutualisation des coûts

Effectivement, les espaces de coworking ont certes été créés dans une optique d'échange et de partage, dans un esprit fondamentalement partenarial mais il ne faut pas oublier que ces échanges sont facilités par le fait de partager un lieu agréable, où l'on travaille dans une atmosphère conviviale, où l'outil de travail simplifié est constitué principalement d'un ordinateur, d'un smartphone et d'une connexion internet, outils parfaitement adaptés aux travailleurs autonomes.

En effet, depuis quelques années seulement, les salariés investissent les lieux de coworking. Contrairement au télétravail qui n'est pas encore totalement accepté en France, le coworking est envisagé par le manager comme une opportunité d'évolution tout en s'assurant que le travail confié est bien réalisé.

Les grandes entreprises telles que BlaBlaCar ou Groupon, qui ont par ailleurs construit une partie de leur stratégie sur les notions de partage et de mutualisation des compétences et coût, se sont finalement emparées du phénomène du coworking en plongeant leurs équipes responsables de l'innovation ou de la R & D (Recherche et Développement) dans le phénomène du coworking, elles s'assurent de leur fournir un lieu en rupture avec l'entreprise, un environnement stimulant pour leur créativité.



Dans le but d'accueillir le plus d'adhérents et de les fidéliser, les espaces de coworking n'hésitent pas à offrir des équipements adaptés en termes de connexion internet, de services de conciergerie, d'une ligne téléphonique dédiée, et de nombreux espaces dédiés à la détente. Pour autant, et c'est un point notoire dont on observera les conséquences, nous n'avons pas observé que les espaces étaient pensés par des ergonomes et bien souvent la forme du lieu (son élégance) est privilégiée au dépend d'une analyse plus poussée sur la circulation des coworkers. Nous reviendrons plus longuement sur ce point lors de nos enquêtes.

Le tableau suivant reprend les thèmes de littérature propres aux tiers lieux. Il dresse un tableau des items que nous avons analysé lors de nos enquêtes.

Angles d'analyse des tiers-lieux de travail	
Qui ?	freelance / auto-entrepreneur / indépendant / startupper / changemaker / nouvel entrepreneur / talent
Défis à relever	marché du travail / chômage / carrière / isolement / précarité création d'un marché / concurrence / construction d'une réputation / nomadisme physique et digital / reconnaissance sociale
Ressources	besoin d'indépendance / passion / coolness attitude travail en mode projet / partenariat / capital social / réseaux / relations interpersonnelles / coopération / communautés créatives
Rôle social du lieu	organisation de l'espace physique / relations entre individus / animation de la communauté / interactions / intermédiation / (re)territorialisation des réseaux virtuels
Rôle économique du lieu	microclusters / réseaux d'innovation / organisation distribuée milieux / territoires / local-global...
Origines et valeurs	éthique hacker / monde de l'opensource / mouvement du <i>coworking</i> / mouvement <i>maker</i> / éthique du développement durable / innovation sociale / anarchie...
Relecture des cadres d'interprétation classiques	
Impacts sur les firmes	nouvelles formes de management / nouvelle organisation / nouveaux espaces de travail / plateformes d'innovation ouverte...
Évolution du système productif	économie des médias / industries culturelles et créatives / économie digitale / économie créative / économie de la connaissance / économie flexible / néo-libéralisme / économie collaborative...
Société	classes sociales / classe créative / <i>coworking class</i> / Génération Y / individualisme...
Territoires	Territorialisation des modèles internationaux / diffusion spatiale / villes créatives / développement des territoires / projets urbains...

Tableau n°6 : Thèmes de littératures sur les tiers lieux<sup>40</sup>

### *Les différents espaces de coworking :*

<sup>40</sup> Christine Liefooghe, « Les tiers-lieux à l'ère du numérique : diffusion spatiale d'une utopie socio-économique », Géographie, économie, société 2018/1 (Vol. 20), p. 33-61.

Type d'espace	Caractéristiques
Incubateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise avec des locaux à louer ou à mettre à disposition</li> <li>• Les coworkers peuvent interagir avec/pour l'entreprise louant les locaux</li> <li>• Généralement gratuit (par dossier, par période)</li> <li>• Connectivité gratuite</li> </ul>
Espace public (Mc Do, Starbucks)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lieu public accessible à tous (sous réserve de consommation)</li> <li>• Restauration à portée de main</li> <li>• Connectivité gratuite</li> </ul>
Particuliers à Particuliers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Location de lieux ponctuels (Jardin, cours d'une maison...)</li> <li>• Connectivité Payante (fait partie de la prestation)</li> </ul>
Entreprise de coworking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise à disposition d'espace spécialement dédiés au coworking</li> <li>• Abonnement des coworkers au dispositif proposé par l'entreprise</li> <li>• Prestation de service (connectivité, location des lieux...)</li> </ul>

Tableau n°7 : les différents espaces de coworking (source : l'Auteur)

### Les espaces généralistes :

Ouverts à tous publics de tous secteurs, ceux-ci ont pour but de créer une émulation saine, au sein de laquelle les entrepreneurs d'une même région pourront développer leurs premières offres avant de créer de la valeur.

Les espaces de coworking généralistes se veulent ainsi, à dessein, formels et répondent à une demande bel et bien présente des entrepreneurs à leurs débuts, des équipes mobiles ou des professionnels indépendants : disposer d'un espace de travail flexible, accessible et relativement clé-en-main selon leurs budgets.

Les espaces dédiés sont créés par des particuliers ou parfois la municipalité. Ceux-ci sont aménagés au goût de la nouvelle génération c'est-à-dire avec par exemple des couleurs vives, des citations sur les murs... afin que ceux-ci se sentent bien pour y travailler. Beaucoup d'idées de startups sont d'ailleurs nées dans les espaces dédiés.

Ces espaces favorisent l'échange, le partage, la création d'une communauté. Ils sont ouverts à tout le monde et proposent des abonnements, des heures d'ouverture 24/7, des tables de ping-pong, des jeux vidéo...afin qu'il règne une bonne ambiance et crée l'envie d'y travailler.

## Les espaces spécialisés

Les espaces de coworking spécialisés ou thématiques fonctionnent sur le même principe, et s'adressent à des publics plus exclusifs. À la manière des incubateurs axés sur l'innovation ou l'accompagnement des jeunes entreprises, les espaces de coworking spécialisés sont conçus pour des entreprises d'un même secteur, d'un même créneau etc...

Les espaces dédiés sont créés par des particuliers ou parfois la municipalité. Ceux-ci sont aménagés au goût de la nouvelle génération c'est-à-dire avec par exemple des couleurs vives, des citations sur les murs..., afin que ceux-ci se sentent bien pour y travailler. Beaucoup d'idées de startups sont d'ailleurs nées dans les espaces dédiés.

Ces espaces favorisent l'échange, le partage, la création d'une communauté. Ils sont ouverts à tous, dans le but de générer l'envie de travailler grâce à une ambiance conviviale adaptée au plus grand nombre, et proposent des abonnements, des heures d'ouverture 24/7, des tables de ping-pong, des jeux vidéo...afin qu'il règne une bonne ambiance et crée l'envie d'y travailler.

Nombreuses sont les entreprises qui emménagent un espace de travail au sein de l'entreprise avec les mêmes fonctionnalités que les espaces dédiés.

Néanmoins, il existe des freins qui ne sont pas présents dans les espaces de coworking dédiés.

Ce sont :

- La protection des informations échangées
- Les heures d'ouvertures et de fermeture
- La soumission aux normes de l'entreprise
- Le process d'approbation pour faire venir un intervenant extérieur

## Les avantages et Inconvénients des espaces de coworking

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<p>Séparer le professionnel du privé, pour les indépendants</p> <p>Permet d'échanger avec d'autres professionnels pour des collaborations ou des personnes du même domaine afin d'avoir d'autres avis sur son travail</p> <p>Permet de sortir de l'isolement pour ceux qui ont l'habitude de travailler seuls chez eux.</p> <p>Disposer de locaux et de matériels (salle de réunion, photocopieurs...)</p> <p>Etre flexible en choisissant sa période et son temps de location des bureaux</p> <p>Réduire les coûts car les bureaux peuvent être choisis en fonction de ses moyens et louer un bureau pour une longue période donne droit à des réductions qui ne sont pas négligeables.</p> <p>Profiter d'ambiance conviviale</p> <p>Travailler dans un cadre propice au travail</p> <p>Profiter d'un réseau et d'évènements organisés</p> <p>Décider soit même de ses pauses et priorités</p> <p>L'on n'est pas dérangé en permanence, ce qui rend plus productif.</p>	<p>Fortes nuisances sonores dues aux échanges et aux coups de fil</p> <p>Le manque de confidentialité</p> <p>Les espaces parfois étroits</p> <p>La perte de temps du fait des conversations avec les autres coworker</p> <p>Accessible qu'aux entrepreneurs ayant une activité dématérialisée</p> <p>Faire attention en permanence à ses affaires vu qu'il n'y a pas d'armoires où les garder.</p> <p>Des personnes pourraient vous voler vos idées.</p>

Tableau n°8 : Avantages et inconvénients des espaces de coworking, (source : l'Auteur).

### TOP 5 DES RAISONS DE CHOISIR UN ESPACE DE COWORKING



Figure n°4: Les raisons de choisir un espace de coworking, Deskmag / GCUC Global Survey, mai 2016

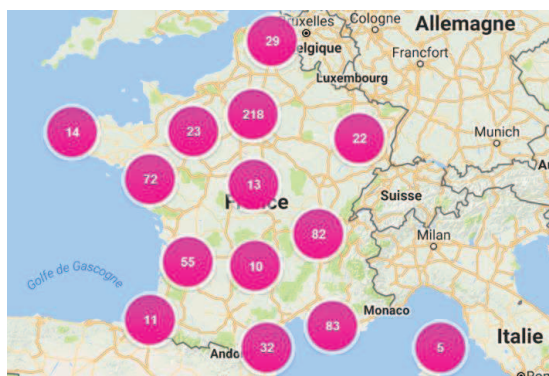


Figure n° 5 : les espaces de coworking en France métropolitaine<sup>41</sup>

L'émergence de nouvelles formes d'organisations du travail.

### *Sur le plan individuel*

Tout d'abord, nous constatons que les personnes qui fréquentent les espaces de coworking sont plutôt des indépendants, qui ont un besoin d'indépendance, mais qui recherchent des interactions avec d'autres individus. Ils sont adeptes du travail en mode projet.

### *Sur un plan sociologique*

Les membres des espaces de coworking y viennent soit pour des raisons variées. Ce peut-être à la suite de la volonté de créer une entreprise (le chômage peut être l'élément déclencheur), de changer de métier, de se construire un capital social, une réputation.

L'organisation de l'espace physique tient une place importante dans l'animation et les interactions de la communauté.

Ces modèles sont éloignés de modèles organisationnels classiques. En effet, depuis plusieurs décennies, l'organisation évolue en effet de modèles hiérarchiques vers des modèles moins intégrés, plus horizontaux, intenses en collaboration et basés sur le développement de réseaux.

<sup>41</sup> <http://coworking-carte.fr/> (nommer)

## *Le networking*

Le networking consiste à se créer un réseau de relations et savoir l'exploiter dans un but professionnel. Ce concept désigne l'ensemble des procédés ou des techniques qui permettent de se mettre en contact avec des personnes afin de tisser une toile de liens. Ces liens qui se tissent concernent autant la vie personnelle que professionnelle. Toutes ces personnes en relation forment un patchwork de compétences, de connaissances, de personnalités ou de talents qui seront susceptibles de vous intéresser, notamment dans une phase de création d'entreprise.

Il y a deux formes de networking :

Le networking physique

Le networking virtuel

C'est une forme indirecte de coworking.

## *Les spécificités organisationnelles des Openspace*

En Termes d'organisation, d'après la CSPA (Commission de Suivi Prévention Santé et Télécommunication), les Openspace permettent de :

- favoriser le travail collectif sans gêner le travail individuel et la concentration de chacun
- solliciter la participation de chacun dans les projets de modification ou de conception des espaces de travail
- Regrouper les salariés par pôles, par exemple en fonction des projets, des services ou des fonctions, afin de limiter les déplacements inutiles
- Permettre la personnalisation de l'espace de travail individuel.

Il est aussi préconisé, sur un plan plus individuel, de communiquer par mail plutôt que par téléphone, éviter les vas et vient répétitifs, faire des pauses pour se reposer, favoriser la convivialité entre salariés (espace détente, pause-café, ...).

Il est conseillé par ailleurs de rédiger une charte commune de « savoir-vivre » pour les salariés partageant l'Open space.

L'impact des TIC et l'essor des technologies s'accompagnent des bouleversements dans l'organisation du travail. Le salarié se déplace de plus en plus souvent avec son ordinateur portable et peut se connecter où qu'il aille, par un accès au cloud. Si ces nouvelles organisations favorisent l'accroissement de la flexibilité et de l'autonomie des salariés, les promoteurs de ces organisations décrivent des rapports au travail différenciés des autres structures et l'élargissement de l'environnement social (collègues, hiérarchie et salariés d'autres entreprises, excepté pour le télétravail) et un environnement attractif via l'existence d'espaces de convivialité. Le manager apparaît dans ces organisations plus comme un animateur, et un facilitateur au sein des équipes. Finalement, l'appartenance à un groupe de travail, favorise l'émergence d'une cohésion sociale.

Les frontières traditionnelles sont abolies mais peuvent aussi posséder un aspect pervers : celui de l'immédiateté. De surcroît il est fréquent d'être interrompu et sollicité via des injonctions ou demandes particulières. La surcharge informationnelle est dénoncée par les études et rapports de l'INRS ou celles des IRP. Si le degré de mobilisation des capacités humaines pendant le temps de travail est essentiellement quantitatif, on peut se demander s'il reste assez de capacité cognitive disponible pour assimiler, apprendre ou transmettre. Nous verrons lors de nos enquêtes si cette problématique est réelle dans les espaces de coworking.

A l'extrême, le collectif de travail peut s'affaiblir par la juxtaposition d'individualités. A l'inverse, la moindre distance avec les salariés augmente la disponibilité et permet une meilleure connaissance de la réalité des équipes encadrées. Cette distanciation réduite peut réguler les règles d'exercice du pouvoir décisionnel et d'évaluation, et avoir une incidence sur les indicateurs de performance.

## 1.1) L'approche fondée sur les ressources et les compétences

### 1.1.1) Compétences et savoirs : introduction et rappels théoriques

Selon le traité des sciences économiques de la formation paru chez Dunod en 1999 (CARRE. P et CASPAR. C), Il existe cinq manières d'aborder les compétences :

- Par les savoirs
- Par les savoir-faire
- Par les comportements et le savoir-être
- Par les savoirs, savoir-faire et savoir-être
- Par les compétences cognitives

La définition qu'ils en font établit que « *la compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier, en mobilisant diverses capacités de manière intégrée* ».

Cette définition suggère que le contexte ordonne l'apparition de compétences mobilisées dans une chaîne de valeur internes à l'organisation, qui stimulent des savoirs et des comportements à la fois opérationnels, émotionnels et intellectuels.

Déjà la trilogie de Katz, plus ancienne (1974), décomposait les compétences en savoirs, savoir-faire et savoir-être, en s'attachant à distinguer le conceptuel, le technique et l'humain dans le rapport aux compétences. Bien que moins pertinente que celle de LE BOTERF, cette définition fait apparaître la notion de processus, de méthodes, de relation intra et interpersonnelles, qui nous seront très utiles dans les chapitres suivants.

La définition de Guy LE BOTERF, offre un panorama différent puisqu'elle se propose de classer ces différents savoirs et comportements par ontologies de domaine se rapportant aux :

- Savoir-faire théoriques (savoir comprendre, savoir interpréter),
- Savoir-faire procéduraux (comment procéder),
- Savoir-faire procéduraux (savoir procéder, opérer),
- Savoir-faire expérientiels (savoirs faire, se conduire),
- Savoirs faire sociaux (savoir se comporter, se conduire),



- Savoir-faire cognitif (savoir traiter l'information, raisonner, nommer ce que l'on fait, apprendre)

Cette classification offre une perspective intéressante qui définit des limites contextuelles à la compétence ici traitée comme objet de savoir, mobilisé par un ensemble de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donné.

On voit déjà se profiler le lien existant entre les compétences individuelles et collectives, qui épousent la forme d'un « objet social » de la notion de savoirs singuliers et pluriels, personnels et globaux.

La question de la stabilité des savoirs, reste d'actualité à ce jour, tant il est question de savoirs aux contours mouvants et périssables, en opposition à la notion d'apprentissage qui, dans l'absolu, reste un concept indépendant des savoirs (Montmollin, 1984). Nous pourrions dès-lors, postuler que l'apprentissage reste une forme immuable, perméable à l'organisation dans laquelle il sédimente les acquis, alors que les savoirs s'adaptent à l'histoire professionnelle de chacun de ses détenteurs et permet l'émergence d'un apprentissage organisationnel. N'est-ce pas d'ailleurs la question qui se pose dès que l'on aborde la question de l'organisation apprenante ? Montmollin s'attachait déjà à étudier l'ergonomie cognitive dans les années quatre-vingt, preuve s'il en fallait, que la question organisationnelle et procédurale dans le processus d'apprentissage, qui seront plus tard si chère à LE BOTERF, ouvrait des perspectives psychopédagogiques aux couleurs multiples.

En 1998, les apports de Marc de Romainville et sa réflexion sur les compétences behavioriste, qui considèrent les compétences comme des comportements structurés en fonction d'un but, d'une action ou d'une tâche spécifique et observable, donnent à la compétence un caractère tangible. Après tout, une compétence n'est-elle pas un acte, effort ou objet ? Pour autant, l'auteur n'oublie pas d'éclairer son propos en admettant aussi que ces compétences comportementales, coexistent avec une « potentialité intérieure, invisible, une capacité générative susceptible d'engendrer une infinité de conduites adéquates à une infinité de situations nouvelles ».

Il n'en demeure pas moins que les compétences opérationnelles, mobilisables et mobilisées dans l'action et efficaces pour cette action, peuvent être aussi bien explicites que tacites : le sujet n'est pas toujours en capacité d'explicitier et de rendre efficaces les connaissances opérationnelles qu'il met en œuvre dans l'action (Samurçay et Pastre, 1995). Soulignons que pour Gilbert (2006), la compétence est « un concept nomade et qu'il est vain de chercher une

définition universelle à la compétence. Le flou qui entoure la notion de compétence invite à en fixer à chaque fois le sens dans des frontières bien définies<sup>42</sup> ».

Les connaissances tacites relèvent davantage du savoir-faire ou de mises en situations, et sont acquises par l'expérience, l'émotion et la répétition. Celles-ci apparaissent tacites<sup>43</sup>, car elles sont souvent implicites, inexprimées et considérées, par les partenaires, comme allant de soi (Elissalde ; Gaudet ; Renaud, 2010).

Rappelons que pour Montmollin<sup>44</sup>, les compétences sont un ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduites type, de procédures standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau.

Pour Malglaive<sup>45</sup>, il s'agit d'un « savoir en usage et formalisation sont les deux aspects complémentaires de la compétence qui [...] se présente donc comme une structure dynamique dont le moyen n'est autre que l'activité.

Pour Leplat<sup>46</sup>, il s'agit à la fois de conceptions béhavioriste (l'acteur sait exécuter des actions) et cognitiviste (la stratégie est sous-jacente à l'action). Pour Leplat, la compétence reste une notion abstraite qui n'est observable que dans des manifestations.

Nos enquêtes révèlent que les coworkers connaissent en général les savoirs tacites développés par les autres coworkers. En ce sens, le rôle du dialogue et l'échange de concepts et de modèles dans « l'externalisation » du savoir (tacite et explicite), observée lors de nos enquêtes confirme ce que dit la littérature dans sa traduction « appliquée » des concepts managériaux<sup>47</sup>.

Un coworker salarié d'une entreprise hébergée dans le centre Now coworking de Lyon : *« travailler avec d'autres coworkers donne le sentiment d'être dans « un système ouvert plus familial, décloisonné, ou il est possible d'échanger tous ensemble, de parler avec des gens sur les balcons de ce qu'on fait ».*

---

<sup>42</sup> GILBERT, (2006). « La compétence : concept nomade, significations fixes », *Psychologie du Travail et des Organisations*, Volume 12 (Issue 2), Pages 67-77.

<sup>43</sup> L'expérience cognitive du sujet s'enrichit dans une dynamique spécifique mêlant savoirs tacites (Sternberg, 1999) et compétences incorporées (Leplat, 1997)

<sup>44</sup> M. De Montmollin (1984). *L'intelligence de la tâche. Eléments d'ergonomie collective*, Berne, Peter Lang.

<sup>45</sup> G. Malglaive (1990). *Enseigner à des adultes*, Paris, PUF.

<sup>46</sup> J. Leplat (1991). « Compétences et ergonomie », in M. de Montmollin (dir.), *Modèles en analyse du travail*, Bruxelles, Mardaga, p.263-278.

<sup>47</sup> Voir à ce sujets les travaux de Nonaka et Takeuchi, 1995

Un coworker nomade dans le centre Etincelles de Toulouse « *nous travaillons dans un espace collectif qui n'est pas cloisonné* ».

L'équation complexe de la compétence apparaît déjà, en lien avec les repères spatiaux dans lesquels elle se diffuse, les référentiels qui la caractérise et les systèmes au sein desquels elle évolue.

Si les compétences varient selon les contextes, on peut aller jusqu'à considérer sans prendre de risque, qu'il existe une fonction de la compétence, qui peut se dériver et habilement être représenté par une forme géométrique, un ensemble de points, ou un polygone.

A tout le moins, l'équation de la compétence, si elle existe, est sans aucun doute à plusieurs inconnues. Reste que la complexité de l'opération ne se borne pas simplement à résoudre une équation ou à dériver une fonction, mais à délimiter aussi le système et le référentiel dans lequel opère la mobilisation des connaissances<sup>48</sup>. D'ailleurs, à ce stade de notre réflexion, rien n'empêche de considérer le « réseau » comme le système et « l'échange entre coworkers » comme le référentiel. Ces mêmes échanges qui font émerger à la fois les connaissances formelles et tacites, et qui permettent l'appropriation pour un repartage avec le personnel en interne ou des acteurs externes à l'organisation. Et de considérer les inconnues de l'équation comme les connaissances à maîtriser selon des paramètres changeants. Ce nuage de point peut à cette fin, représenter les connaissances diverses, hétérogènes, diffuses et la compétence et agir alors comme un concentré de connaissances, comme un catalyseur de celles-ci.

Un centre de coworking est un réseau d'acteurs consentants à travailler sous le même toit. Sur ce point, rien à redire. Le référentiel de compétences devient alors intelligible aux échanges qui se produisent. Il est mouvant, en ce sens il bouge les lignes. En allant plus loin, on suppose que ces échanges, selon qu'ils soient formalisés ou pas, produisent des inférences entre les individus, propices à la transmission d'une connaissance pratique. Nous reviendrons plus loin sur ce point (chapitre complexité).

#### [Un partage relatif des savoir-faire techniques](#)

---

<sup>48</sup> La compétence est un effet induit, rien de figé, le référentiel peut être caduc car on est sur des questions de flux (repositionnement pratique).

L'idée soulevée, qui est un point crucial dans notre travail de recherche, est qu'il existe bien une différence entre la maîtrise des compétences à plus ou moins hauts degrés de maîtrise et de complexité et, c'est un point notoire, la capacité à identifier une possible réciprocité d'action entre les acteurs dans l'exercice d'un métier.

D'après nos enquêtes réalisées à Lyon et à Poitiers, même si le savoir-faire a vocation à être partagé, et bien que la colocation d'espace de travail par un public hétérogène permette de favoriser les interactions non-compétitives, réduisant les effets de prédation au sein de l'écosystème et évitant une compétition directe sur les produits et les clients<sup>49</sup>, le savoir-faire reste la propriété des acteurs qui le mobilisent notamment par crainte ou par peur de perdre le monopole technique.

Quand on aborde la question de transparence dans le partage de l'information, persiste l'idée selon laquelle il n'existe pas de vérité, sauf « *valable pour l'heure qui suit* » nous explique un coworker, mais qui n'empêche pas de dire « *ce que l'on fait* » aux Autres.

Le réseau de pairs est aussi un réseau de compétences. Chaque entrepreneur dispose de savoir-faire, parfois « pointus ». Il peut les mettre au service des autres coworkers notamment lorsque des échanges sont envisagés de façon non marchande. Par exemple lorsqu'un coworker propose un service en échange d'un autre service émanant d'un autre coworker (je te construis ton site internet, tu me fais ma comptabilité). Pour autant, le transfert de la compétence n'est pas acquis de facto. Chacun garde son savoir-faire spécifique et ces méthodes s'apparentent davantage à du troc qu'à la volonté de construire une économie de la connaissance.

#### [Une socialisation du savoir qui peut s'apparenter à une mécanique opportuniste](#)

Comme nous le savons, la polyvalence n'est pas nécessairement la poly-compétence. Mais la littérature nous enseigne que la pluri-identité est facteur d'une plus grande variété référentielle. Di Méo Guy nous explique ainsi que si l'identité collective est un construit de la compétence collective, le territoire raconte l'insertion de chaque individu dans un groupe, voire dans plusieurs groupes sociaux de référence<sup>50</sup>.

---

<sup>49</sup> Xavier Pierre, Antoine Burret « Animateur d'espaces de coworking, un nouveau métier ? », *Entreprendre & Innover* 2014/4 (n° 23), p. 20-30. DOI 10.3917/entin.023.0020

<sup>50</sup> Di Méo Guy. L'identité : une médiation essentielle du rapport espace / société. In : *Géocarrefour*, vol 77, n°2, 2002. Pp 175-184.

Aussi,

« Pour mieux répondre au problème posé il nous faut introduire davantage la notion du « savoir-agir » que nous réduisons ici à la faculté « d’agir avec compétence » (Jean-Baptiste Igonetti et Stéphane Chauvin, 2017), et que nous détaillons plus loin.

Jean-Baptiste Igonetti ajoute que « Au sens économique, c’est une capacité à obtenir un résultat. Ce résultat doit être éminemment tangible, observable et mesurable et ne peut-être décorrélé de la notion de performance organisationnelle. Rappelons que les comportements motivés conduisent à la performance et que les croyances et les valeurs ont un impact réel sur la motivation et la performance (Vallerand et Thill, 1993) ». Les comportements motivés apparaissent comme étant le premier degré d’une volonté d’actionner le levier de transmettre.

Pour faire face à un évènement, un salarié doit notamment être en mesure de sélectionner et mobiliser des ressources mais aussi de savoir les analyser et les organiser, et construire ainsi une combinatoire de plusieurs ingrédients. L’appel à des capacités qui mobilisent les biais cognitifs, les connaissances et aptitudes entrent ici dans le champ exploratoire du savoir-agir.

La littérature du management de projets RH apporte un élément de réponse complémentaire à la question de cette définition de la compétence en un « savoir-agir ». Le savoir agir est alors l’addition du savoir + du savoir-faire + du savoir être. Au sens économique, c’est cette capacité à obtenir un résultat. En temps de crise, ce résultat doit être éminemment tangible, observable et mesurable. Nous revenons sur ce point crucial page 14.

Ainsi « Coexistent dans le schéma organisationnel des entreprises, des us et coutumes à la périphérie des fiches de postes, qui mettent en jeu des salariés référents, encouragent à la polyvalence et à la poly-compétence, sans qu’il existe pour autant un référentiel officiel traduisant ces comportements motivés » (Jean-Baptiste Igonetti et Stéphane Chauvin, 2017).

Il en est de même dans les centres de coworking. Il n’existe pas à ce jour de référentiels de compétences permettant de les identifier clairement. La proximité « Métier » ne favorise pas, à notre grand étonnement, l’envie ou le désir de partager davantage (observation faite sur le centre de Poitiers, spécialisé sur les compétences numériques). Pour illustrer notre propos, nous observons au sein de cette communauté qu’il est ardu de documenter les pratiques professionnelles et que les interactions entre les coworkers sont peu fréquentes, même s’il semble exister une certaine harmonie au sein de l’espace. En réalité, l’information se trouve relativement centralisée autour de quelques évènements pivots (conférences, échanges indirects

dans l'espace de convivialité, ...), ce qui rend difficile le repérage des compétences clés des personnes présentes sur le plateau.

Cette observation est particulièrement intéressante en ce sens que dans le centre de coworking, les acteurs ne sont pas opposés à échanger sur des concepts et des modèles, sur des pratiques et des échanges de bonnes pratiques, mais il n'est pas du tout dans l'usage du centre de diffuser des documents, des manuels de procédure, ce qui rend l'exercice d'une diffusion du savoir particulièrement complexe. Tant est si peu qu'il existe, il l'est de façon tellement sporadique qu'il ne permet pas d'en retirer une expérience concrète. C'est aussi ce que nous relevons dans la socialisation du savoir chez Now-Coworking à Lyon. Le rôle de l'observation et de l'imitation de l'expérience d'autrui n'est pas confirmé dans le centre. Une expérience n'est pas transformée en un savoir-faire tacite. Du moment que les acteurs ne communiquent que lors de la pause déjeuner ou des pauses informelles, la socialisation n'est que de circonstance et n'obéit pas à une mécanique récurrente et assumée de partager de tels savoirs de façon permanente et ordonnancée. Tout au plus elle se limite à de brefs échanges sur les difficultés rencontrées dans le travail au quotidien.

L'apport de Hemlin en 1999 aux travaux de Nonaka et Takeuchi, sur le rôle de la réunion, de la conversation et de l'usage des systèmes d'informations dans la conversion du savoir « explicite vers explicite » nous permet de valider l'existence d'une volonté de diffuser un savoir calqué sur une mécanique opportuniste. On pourrait même parler d'un savoir opportuniste. Les soirées thématiques basées sur les relations entre membres de l'espace de coworking restent des moyens de faire connaissance et de diffuser des informations choisies pour dire « ce que l'on fait » (sans pour autant dire comment on le fait comme nous le constatons à la lumière de nos entretiens).

## 1.2) La gestion de la connaissance

### 1.2.1) Un processus informationnel structuré ?

Perrenoud (1999), précise que la notion de transfert associée à celle de la compétence est trompeuse, car *ces dernières ne sont pas nécessairement un produit ou une substance transportable et détachable de leur source*. Elles sont reconstruites en fonction des récepteurs et de leurs contextes, notamment de l'organisation. Aussi, peut-on parler de processus,

d'interaction continue générant des changements constants dans la compréhension des connaissances. Aussi, il est important d'utiliser le mot transfert dans sa dimension active, voire interactive (Clark et Kelly, 2005).

Ce transfert, ce processus, ne peut être considéré comme opérant dans un milieu sans aspérités, sans frottements. Nous ne pouvons faire l'économie du relatif. Dans ce monde relatif de la donnée, où les connaissances ont un poids et une véracité. Elles ont aussi une fonction d'utilité pour celui qui les utilise à son profit et au profit des autres agents. De surcroît, la circulation de la connaissance est une forme de communication composée d'interactions multiples, qui dépasse la simple relation à deux.

L'école de Paolo Alto a travaillé sur ces nouvelles formes de communications qui ne sont « *plus définies comme une simple relation à deux, mais comme un système composé d'interactions circulaires, un orchestre dont chacun fait partie et où tout le monde joue en suivant une partition invisible et répétitive* ». Aussi peut-on parler de métacommunication entre individus, qui échangent des méta-connaissances sur un plan à la fois endogène (environnement organisationnel) et exogène (circulation de ces connaissances sur le plan considéré à un moment donné, sur un espace défini sur un plan i.e., le plan organisationnel).

Certains auteurs (Amara et al., 2004 ; Estabrooks, 1999 ; Landry et al., 2000 ; Milner et al., 2005)<sup>51</sup> proposent que la connaissance revête une forme conceptuelle qui réfère à un changement de vision et de mentalité enregistré dans un groupe de travail, suite aux nouvelles connaissances tacites et formelles du sujet.

### 1.2.2) On n'existe que dans le regard de l'Autre

Si nous admettons que la forme prise par l'organisation agit sur l'expression, l'utilisation et la mobilisation des connaissances et des savoirs, il est utile de considérer par réciprocity que ces mêmes savoirs peuvent agir comme une forme inspirante de l'expression de la compétence aux différents niveaux de l'entreprise, que l'on s'adresse à des gestionnaires, des décideurs, des intervenants, etc.

---

<sup>51</sup> Jérôme Elissalde, Judith Gaudet et Lise Renaud, « Circulation des connaissances : modèle et stratégies », Communiquer [En ligne], 3-4 | 2010, mis en ligne le 21 avril 2015, consulté le 22 avril 2015. URL : <http://communiquer.revues.org/1585> ; DOI : 10.4000/communiquer.1585.

Même si la tentation est grande, il n'est finalement point ici question de parler de compétences à géométrie variable, qui reste en réalité une vue de l'esprit, mais davantage de compétence adaptative à la situation donnée, à un contexte connu, à un environnement situé. Cette compétence de situation, de contexte et d'environnement mobilise des connaissances et des savoirs accessibles.

Quand il est question de savoirs accessibles, une autre caractéristique nous semble importante dans la mesure où la compétence est un savoir-agir reconnu. Comme le dit Hilau (1994, p.65) : « *C'est cette approche de la compétence comme fait à la fois sociologique et psychologique qui nous a conduit à une définition plus large de la compétence comme contenu cognitif et comme rapport social* ». On peut en déduire qu'on ne se déclare pas soi-même compétent, que cela dépend d'une appréciation du groupe de travail, inhérente à la sociologie des organisations.

Pour illustrer notre propos, rappelons que Cobalt à Poitiers est un centre où sont réunis nombre d'indépendants qui travaillent en nomades, dans l'économie du numérique. En première instance, nous ne pouvons valider l'hypothèse chez Cobalt de l'existence d'une culture marquée de la diffusion et du partage du savoir. En effet, celui-ci n'obéit pas à des règles unifiées et validées par tous. En réalité, travailler dans un centre de coworking, impose de changer de paradigme.

La compétence de l'un ne peut être mesurée que par comparaison avec la compétence de l'autre. On n'existe après tout que dans le regard de l'autre. A bien y réfléchir, la culture du nomadisme ne nécessite pas de se comparer à l'autre. Cependant, travailler dans des tiers lieux représente une chance inouïe de se confronter à autrui et de progresser dans son expertise. A ce titre, sur le centre de Poitiers, le savoir existe, l'expertise aussi, mais « *ils restent l'apanage des coworkers qui les détiennent* ». Les savoirs n'obéissent à aucun plan visant à les rendre transversaux, à les planifier ou les organiser. On peut certes émettre le postulat que cela relève davantage d'une problématique de vision, propre à la culture du nomadisme, que de volonté de ne pas faire.

Mais nos observations révèlent de facto :

L'inexistence d'une activité de veille (Maier et al, 1997, Jakobiak, 1998), bien que cela soit regretté par un des coworkers interrogé qui participe activement à l'organisation du centre.



L'inexistence de rapports rédigés et de documents nécessaires à la compréhension de l'information responsable (Drucker, 1999, a).

Il est utile de rappeler que le savoir est défini davantage comme un « énoncé communicable socialement validé » (en référence aux travaux menés par un groupe de recherche sur les savoirs d'action au Cnam). Aussi parle-t-on d'énoncés descriptifs, de savoirs formalisés, de connaissances tacites, elles-mêmes étant le résultat d'une intégration de ces mêmes savoirs par des individus qui s'en imprègnent. Autrement dit, la connaissance est la somme de savoirs intégrés, qui agissent comme des prédicats ou des lois.

### 1.2.3) La compétence : des itérations et des allers retours

La modélisation des compétences que propose R. Wittorski<sup>52</sup> apparaît pertinente au premier abord puisqu'elle permet de situer la place de la professionnalité, de la compétence, de la capacité, des connaissances et des savoirs dans une représentation de cercles concentriques. L'auteur explique que la première voie de développement des compétences correspond à une logique de l'action, qui va des savoirs vers la compétence et s'inscrit dans une logique de formations sur le tas, d'une production par tâtonnement.

La seconde voie correspond à une logique de la réflexion et de l'action où les savoirs s'inscrivent davantage dans un rapport à l'apprentissage par l'expérience de l'organisation et de ses productions. La compétence est ici comptable de la somme des itérations entre la théorie et la pratique, des allers-retours entre ce qui est su, et ce qui est actionné.

La troisième voie propose un cheminement différent des deux autres où il est davantage question de logiques de réflexion sur l'action. Ici les compétences implicites produites dans l'action sont transformées en « savoirs d'action », communicables et validés par le groupe, voire transmissibles à d'autres membres.

La quatrième voie s'inscrit quant à elle davantage dans l'apprentissage organisationnel où les salariés vont définir de nouvelles pratiques au regard de critères tels que la qualité, et la productivité. Ces compétences apparaissent surtout au sein de groupes progressifs qui cherchent à résoudre des problèmes. On parle ici de « logique de réflexion pour l'action ».

---

<sup>52</sup> Richard Wittorski. de la fabrication des compétences. Éducation permanente, Arcueil: Éducation permanente, 1998, 135, pp.57 à 69. hal-00172696.

Enfin, la cinquième voie de développement des compétences promeut la « logique de l'intégration / assimilation », où les savoirs théoriques produisent des compétences de milieux, alimentées par les capacités des individus à les adapter aux situations rencontrées. Dans ce cas c'est le contexte professionnel qui permet aux savoirs de produire des compétences. Encore faut-il savoir, précise l'auteur, comment ces savoirs s'investissent dans les pratiques, considérant que *« la compétence est toujours une production inédite dans une situation particulière, ce qui se transfère n'est probablement pas de l'ordre de la compétence. Ainsi, doit-on sans doute parler de transfert de capacités et non de transferts de compétences qui correspond davantage au processus de développement de compétences lui-même »*.

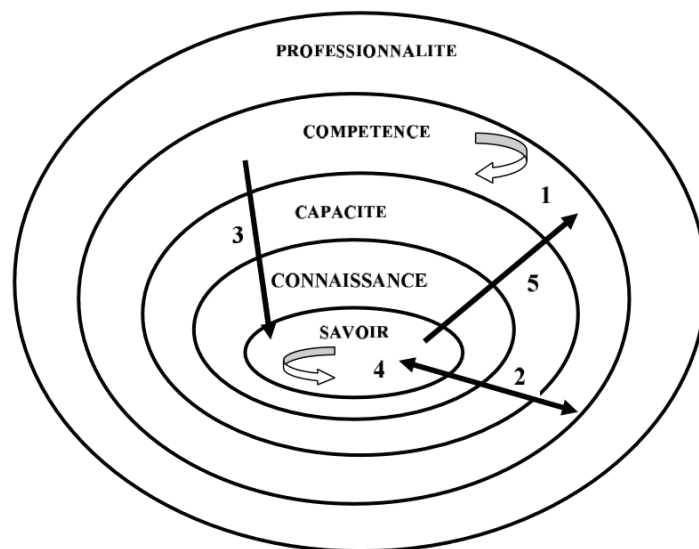


Figure n°6 : Les cinq voies du développement de la compétence selon R. Wittorski

Aussi, nous le constatons très clairement sur la figure précédente, et considérant comme nous l'avons déjà énoncé que *« la compétence est ici comptable de la somme des itérations entre la théorie et la pratique, des allers-retours entre ce qui est su, et ce qui est actionné »*, il est nécessaire de voir de plus près comment s'organise cette circulation dans les centres de coworking, condition préalable à la possible transmissions de celles-ci.

Pour Bradford Delong<sup>53</sup>, professeur et chercheur à l'Université de Californie (Berkeley), les quatre vues à mettre en place quand il s'agit d'opérer un transfert de compétences sont à la fois liées à la stratégie, à l'opérationnel, aux ressources humaines et à la gestion des connaissances.

<sup>53</sup> [http://www.e-rh.org/index.php/documents-rh/doc-competences/219-Importation\\_150](http://www.e-rh.org/index.php/documents-rh/doc-competences/219-Importation_150)

En quoi les travaux de Wittorski nous éclairent-ils quant à la façon dont les compétences se déploient dans les centres de coworking ?

Nous avons sur la figure suivante schématisé le processus selon lequel les compétences s'organisent d'après l'article de l'auteur.

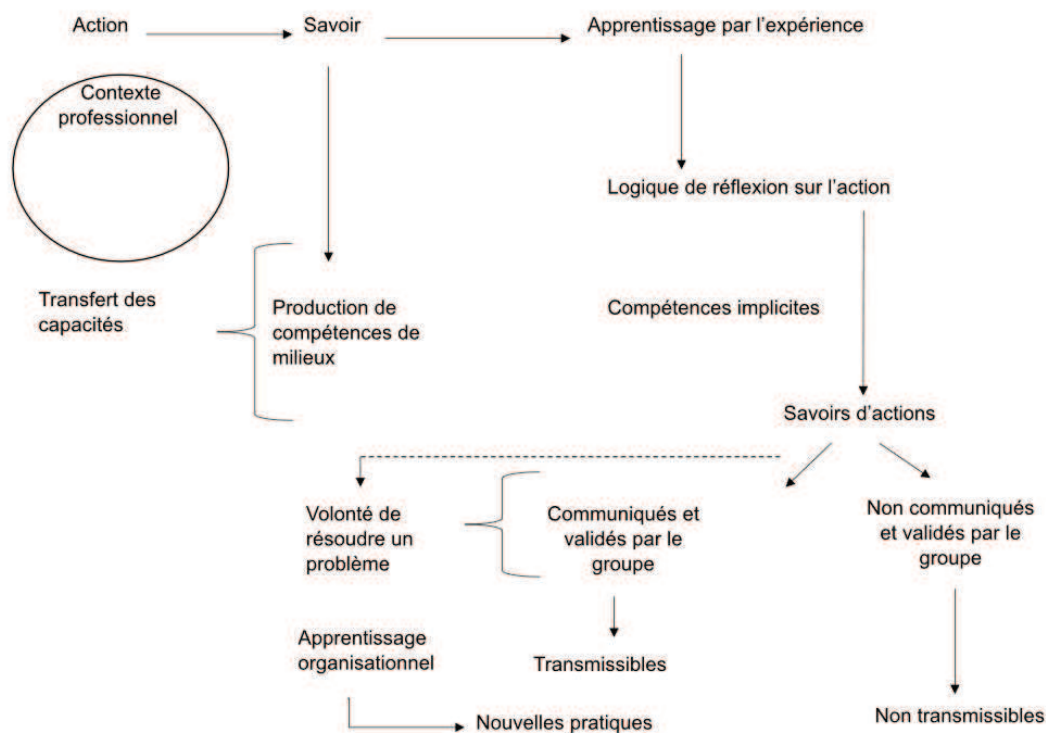


Figure n°7 : La distribution des compétences selon Wittorski, Source : l'Auteur

Nous remarquons de façon notoire que deux compétences peuvent être transmises : celles qui nées des savoirs d'action et à la condition d'être validées par le groupe relèvent de l'apprentissage organisationnel, et celles qui nées des savoirs sont directement liées aux milieu appelées « compétences de milieu ». Ainsi la compétence implicite enrichie les savoirs d'actions et font naitre de nouvelles pratiques. En même temps, le savoir induit le transfert de capacités liées au contexte professionnel. L'auteur semble insister sur le caractère polymorphe de la compétence, qui prend toujours racine dans l'action. Pour Held et Riss (1998), c'est la capacité à agir qui forment les compétences<sup>54</sup>.

<sup>54</sup> HELD et RISS, (1998). « Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante », paru dans : Employeur Suisse, n° 13.

Hors quand il est question de repérer les caractéristiques de la nature de la compétence, même de la définir, il n'existe pas réellement de consensus. Une compétence liée à l'action suppose d'effectuer, de réaliser, de formaliser. Quand il est question du savoir, ce dernier renvoie notamment à des familles de capacités, à l'association de différents éléments de façon combinatoire. Le rôle du savoir est une composante essentielle à la dynamique de création d'une compétence, qu'on ne peut plus aujourd'hui réduire à des a priori, puisque la complexité des situations de travail nécessiter de s'appuyer sur une intelligence pratique. Selon Philippe Zarifian<sup>55</sup> « La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente ». Nous savons déjà que la diversité des situations vécues dans les espaces de coworking se conçoit à l'ordre individuel (la compétence est individuelle, elle se réfère à la combinaison de multiples savoirs et savoir-faire (incorporées dans les savoir d'actions), dans le contexte vécu par le coworker.

Dans le chapitre suivant, nos enquêtes au sein des espaces de coworking permettent de vérifier selon les populations étudiée (nomades ou non nomades) l'origine de ce savoir, comment il se crée et participe au processus de gestion des connaissances de l'ensemble.

### 1.3) La gestion des connaissances comme enjeu de partage du savoir

Gérer les connaissances nécessite de mesurer les variables d'opérationnalisation qui agissent à la source de la création du savoir, au traitement du savoir et à la diffusion et partage du savoir comme le suggère le modèle organisationnel établi par Alya Charfi et al. 2017 : « Mettre en œuvre des dispositifs managériaux en vue de valoriser le savoir » (dans ce travail, il s'agit de l'outil de recueil des données n°2), page 34.

#### 1.3.1) La création du savoir

##### 1.3.1) Dans les centres essentiellement composés de populations nomades

---

<sup>55</sup> Philippe Zarifian, Objectif compétences : pour une nouvelle logique, Reuil Malmaison, Editions Liaisons, 1999, coll. « Entreprises et carrières ».

Nous constatons qu'il existe un contexte favorisant la création du savoir à l'interne via les interactions sociales (Hemlin,1999). Cependant, nos échanges révèlent que les travaux de groupe ne font pas partie des habitudes, ni les réunions entre coworkers.

Il n'existe pas de collecte ou d'identification des savoirs cruciaux via une activité de veille (Hemlin, 1999). Un coworker souligne toutefois que quelques échanges informels peuvent avoir lieu notamment au moment de la pause déjeuner.

La création de savoirs est facilitée par la formation professionnelle (Simon, 1991). Le centre de Poitiers semble très sensibilisé sur la question, et régulièrement, des formateurs extérieurs au centre se déplacent pour de petites sessions de quelques heures.

Le recrutement d'employés détenant le savoir recherché ou à travers le biais de la sous-traitance favorise l'internalisation de nouveaux savoirs est validé par nos enquêtes sur le centre de Poitiers (Simon, 1991). Finalement, il apparaît normal que l'arrivée de nouveaux colocataires nourrissent de fait l'espoir d'un enrichissement des connaissances.

Sur le centre de Toulouse (Etincelles), les entretiens révèlent que la création du savoir réside essentiellement dans les interactions sociales rendues possibles par la proximité des coworkers et le service barista (café intégré à l'espace).

### 1.3.2) Concernant les populations non nomades

Chez Progressive (hébergé chez Now-Coworking) comme chez Le Monde d'Après (hébergé chez Le Gymnase), nous constatons qu'il existe un contexte favorisant la création du savoir à l'interne via les interactions sociales, des travaux de groupe et des réunions fréquentes (Hemlin,1999). Cependant, on nous explique chez Le Monde d'Après que leur métier est de connecter un ensemble de personnes et que leur appétence « business » renforce ces interactions sociales. Il est intéressant de constater que pour cette entreprise, la proximité avec une entreprise voisine qui est spécialisée dans les systèmes d'information favorise les rapprochements en vue d'acquérir des savoirs spécialisés. Cette géographie de territoires renvoi inéluctablement à un positionnement des flux de connaissance dans un espace dédié qui n'est pas défini comme un espace de formation à proprement parler. Il sera intéressant de voir plus tard si la proximité spatiale est une composante qui favorise ou pas un désir de mixité cognitive nourrissant la courbe de l'apprentissage.

Chez Now-coworking, il n'existe pas de collecte ou d'indentification des savoirs cruciaux via une activité de veille (Hemlin, 1999). C'est cependant plus nuancé chez Le Monde d'Après, où un coworker nous explique que « *le centre ne le dirige pas* » mais que c'est bien « *la nature des personnels* » qui crée les conditions de la veille. On ne peut véritablement alors parler de veille formelle mais plutôt d'enrichissement personnel. La veille est un processus. Ici, les conditions du processus ne sont pas réunies.

Dans les deux centres, la création de savoirs n'est pas facilitée par la formation professionnelle au sens de Simon (1991), sauf dans certains cas très spécifiques ou lors de conférences. Rien de très formalisé ne sert cette ambition au demeurant.

Le recrutement d'employés détenant le savoir recherché ou à travers le biais de la sous-traitance favorise l'internalisation de nouveaux savoirs chez Now-coworking (Simon, 1991). Ce n'est pas le cas sur le plateau du Gymnase quand nous interrogeons Le Monde d'Après. Rappelons que Le Monde d'Après est une entreprise qui accompagne les indépendants dans le cadre du portage salarial, et que cette activité est susceptible d'intéresser bon nombre de nomades présents sur le plateau du Gymnase, qui deviennent alors apporteurs d'affaire. Au travers du prisme de cette entreprise qui se veut socialisante pour des raisons économiques et de développement de son chiffre d'affaire, nous observons que le Gymnase reste un espace où définitivement, chacun travaille dans son coin.

En ce qui concerne le centre de Toulouse (Etincelles), il existe un contexte plus favorable que le centre parisien favorisant la création du savoir à l'interne via des interactions sociales. En ce sens, l'hypothèse de Hemlin, 1999, est en partie vérifiée. Hypothèse renforcée par l'existence d'une plateforme facilitant l'accès à des services (appelée « slack ») qui regroupe un réseau de 300 personnes.

## 1.4) Le traitement du savoir dans les espaces de coworking

### 1.4.1) Chez les populations nomades

Nos entretiens chez Cobalt révèlent que même si des progrès peuvent être réalisés, un des coworkers rappelle « *qu'on peut mieux faire* » concernant l'organisation, la codification et la conversion d'un savoir brut en un savoir compréhensible et utilisable par les membres de l'organisation (Alavi et Leider, 1999, b ; Limayem et Frini, 1999 ; Gold, Malhotra et Segars, 2001 ; Mbengue, 2004).

Il n'existe pas réellement de recours à des méthodes de traitement du savoir telle que la méthode Capex, la méthode de cartographie de l'information, la méthode de l'arbre de compétences ou la GEID (Bück, 2000 ; Prax, 2000). Des pratiques isolées demeurent mais ne sont pas uniformisées (comme le Mind Mapping).

Le traitement du savoir reste donc sporadique sur le centre Cobalt de Poitiers, en ce sens qu'il n'existe pas de pratiques professionnelles permettant de mutualiser les savoirs, ce qui permettrait en soit un partage d'informations favorisant l'accès à un partage de compétences. Avant de parler de transfert des compétences, il semble opportun de rappeler que l'accès à la donnée est une composante essentielle de ce partage.

Chez Etincelles, les méthodes de traitement du savoir ne font pas l'objet d'une attention particulière.

#### 1.4.2) Chez les populations non nomades

Il est favorisé à Lyon par l'organisation, la codification et la conversion d'un savoir brut en un savoir compréhensible et utilisable par les membres de l'organisation (Alavi et Leider, 1999, b ; Limayem et Frini, 1999 ; Gold, Malhotra et Segars, 2001 ; Mbengue, 2004).

À Toulouse, le constat est identique. Rien ne semble favoriser un traitement spécifique du savoir, qui le rendrait indentifiable par tous.

### 1.5) La diffusion et le partage du savoir dans les espaces de coworking

#### 1.5.1) Chez les populations nomades

Les échanges de concepts et de modèles dans l'externalisation du savoir (tacite vers explicite) (Nonaka et Takeuchi, 1995) se manifestent dans le centre de Poitiers, une fois encore par l'importance donnée au dialogue entre les coworkers.

En revanche, le rôle des pratiques, des documents manuels et des procédures dans l'internalisation du savoir (explicite vers implicite) est totalement invalidé chez Cobalt. En première instance, c'est un paradoxe étonnant au regard des coworkers qui opèrent dans le champ du numérique et qui sont habitués à travailler sur des documents partagés et hébergés dans le Cloud computing. La fonction ne semble pas être une condition suffisante pour

influencer les coworkers à créer des documents dématérialisés qui seraient utiles au plus grand nombre, sorte de bibliothèque numérique en ligne accessible par tous.

Les coworkers interrogés ne manquent pas de souligner que l'observation et l'imitation de l'expérience partagée jouent un rôle déterminant dans la socialisation du savoir (voir une fois de plus les travaux de Nonaka et Takeuchi, 1995). Chez Cobalt, cette socialisation, et cet apprentissage à autrui, sont l'apanage du mimétisme et de l'imprégnation. Le travail d'hétérogénéité, si on veut qu'il favorise la subjectivation – par la formation de soi dans le rapport au savoir – suppose bien une fréquentation et une « confrontation à autrui »<sup>56</sup> et interroge le triangle : savoirs, valeurs émancipatrices et normes sociales sur le difficile équilibre de la formation de soi et de la socialisation. Or, chez Cobalt, cette socialisation prend ici plutôt la forme d'une « assimilation » nous explique-t-on. Ceci est une bonne nouvelle, étant admis que l'on ne peut véritablement développer des compétences sans assimiler des savoirs.

Rappelons que Le Boterf assimile la compétence à un « savoir-mobiliser » :

Posséder des connaissances ou des capacités ne signifie pas être compétent. On peut connaître des techniques ou des règles de gestion comptable et ne pas savoir les appliquer au moment opportun. On peut connaître le droit commercial et mal rédiger des contrats.

Chaque jour, l'expérience montre que des personnes qui sont en possession de connaissances ou de capacités ne savent pas les mobiliser de façon pertinente et au moment opportun, dans une situation de travail. L'actualisation de ce que l'on sait dans un contexte singulier (marqué par des relations de travail, une culture institutionnelle, des aléas, des contraintes temporelles, des ressources...) est révélatrice du « passage » à la compétence. Celle-ci se réalise dans l'action (Le Boterf, 1994, p. 16).

La mobilisation des savoirs répondant à la faculté d'assimiler des informations de façon implicite, et ne ressemble pas à un automatisme. L'exercice de reformulation, de décontextualisation et de recontextualisation permet de transposer, de combiner, d'inventer des stratégies à partir de données qui ne la contiennent pas et ne la dictent pas.

Cette pratique réflexive permet de décrire plus amplement le fonctionnement d'un centre de coworking où cohabitent essentiellement des nomades (population étudiée à Poitiers). Sur le

---

<sup>56</sup> Voir l'article de Renaud Hétier, L'École entre valeurs et savoirs : quel développement critique possible ? cahier n°48 du CERFEE, 2018.



rôle des réunions, des conversations et des usages des systèmes d'informations (nous reviendrons plus longuement sur le rôle des TIC chez Cobalt), les coworkers admettent de façon très marquée que ces habitudes sont importantes et permettent de faciliter les échanges dans la combinaison du savoir explicite vers implicite (Nonaka et Takeuchi ; Hemlin, 1999). Ils observent en outre l'absence de règles et directives facilitant l'intégration des savoirs aux coûts et délais minimum (Grant, 1996). Autrement dit, rien ne permet à ce jour la diffusion et le partage du savoir au travers d'une chaîne de valeur de la connaissance, qui permettrait d'en mesurer les impacts dans une logique d'amélioration continue.

Le travail n'est pas organisé en séquences, il n'existe pas de mode projet du travail chez Cobalt ou tous les coworkers pourraient se réunir afin de travailler conjointement sur un sujet spécifique. L'intégration de savoirs, notamment sur certains pôles d'expertise n'est pas vérifiée. De facto, rien ne permet de mesurer la performance de chacun dans la séquence qui lui serait alors réservée. Cependant, lorsqu'il s'agit de former des groupes de résolution des problèmes pour lesquels les spécialistes peuvent intégrer leurs savoirs spécifiques pour résoudre des problèmes importants et complexes (Grant, 1996), les coworkers interrogés admettent son intérêt au regard de la transversalité des savoirs pluriels existant dans le centre Cobalt. D'ici à affirmer que l'adversité plurielle est la mère nourricière d'une plus grande cohésion sociale dans les tiers lieux, et que la récurrence de problèmes personnels mais partagés de tous, joue un rôle déterminant dans la perception du niveau d'appartenance à un groupe social ... A tout le moins, la conscientisation du problème de l'Autre apparaît plus plausible dans les centres spécialisés (comme Cobalt) que dans des espaces plus hétérogènes.

Nous ne pouvons valider l'hypothèse chez Cobalt de l'existence d'une culture marquée de la diffusion et du partage du savoir. En effet, celui-ci n'obéit pas à des règles unifiées et validées par tous. Le savoir existe, l'expertise aussi, mais ils restent l'apanage des coworkers qui le détiennent. Les savoirs n'obéissent à aucun plan visant à les rendre transversaux, à les planifier ou les organiser. Rappelons que Cobalt à Poitiers est un centre où sont réunis nombre d'indépendants qui travaillent en nomade.

Concernant la valorisation des informations externes et internes, nous notons :

- L'inexistence d'une activité de veille (Maier et al, 1997, Jakobiak, 1998), bien que cela soit regretté par un des coworkers interrogés qui participe activement à l'organisation du centre.

- L'inexistence de rapports rédigés et de documents nécessaires à la compréhension de l'information responsable (Drucker, 1999, a).

Notons la volonté du centre à innover en direction des coworkers, à leur donner de nouveaux outils, à les former davantage, à les inviter à absorber de l'information technique et scientifique. Les coworkers savent qu'ils possèdent une forte culture de l'informatique, qu'ils travaillent tous sur des projets innovants, que Cobalt est un centre qui promeut les acteurs du numérique, qui leur donne une vitrine. Les coworkers de Cobalt apparaissent comme des acteurs de l'innovation. Ce contexte favorise la création du savoir à l'interne (Hemlin, 1999) par les interactions sociales et l'existence de personnes chargées du tri et de l'analyse de l'information (Simon, 1981). Cela traduit un contexte qui semble favorisant, mais pas suffisamment appliqué pour autant.

En 2018, les nouvelles technologies de l'information impactent la nature des interactions sociales au travers des réseaux sociaux. Par effet de bord, elles bouleversent les relations *intuitu personae* au sein même des organisations. Nous sommes légitimes à nous poser la question de l'émergence d'un tiers lieu communautaire 2.0, aux frontières floues, qui viendrait se superposer sur toutes les autres formes d'organisation du travail, dégradant ainsi les communautés de pratiques physiques. En allant plus loin, être un acteur du numérique dans un centre de coworking qui concentre d'autres acteurs du numérique ne met-il pas en lumière un paradoxe ? Celui d'être encore plus isolé dans la communauté des pratiques comme nous l'avons déjà expliqué plus haut ?

Les coworkers de Cobalt admettent l'existence d'outils technologiques facilitant les échanges humains (intranet, internet, ...), avec des infrastructures qui pourraient cependant davantage être mises au service de la gestion des connaissances (Chtourou 2004), dans la mesure où le partage et l'accès aux bases de données et la fréquence d'alimentation de celles-ci en matière de savoirs restent limités voire inexistantes.

Aussi, chez Collat, nous pouvons conclure que la gestion des connaissances est favorisée par la création d'un savoir. A contrario, il n'existe pas véritablement de culture du traitement du savoir de diffusion et de partage du savoir. La valorisation des informations externes et internes n'est pas validée par nos entretiens.

#### 1.5.2) Chez les populations non nomades

Le rôle du dialogue et de l'échange de concepts et de modèles dans l'externalisation du savoir (tacite vers explicite) (Nonaka et Takeuchi, 1995) est vérifié. Un des salariés de Progressive (Lyon) ne manque pas de nous rappeler que travailler avec d'autres coworkers donne le sentiment d'être dans « un système décloisonné ».

En revanche, le rôle des pratiques, des documents manuels et des procédures dans l'internalisation du savoir (explicite vers implicite) rencontre une opposition forte.

Souhaiter diffuser et partager des savoir nécessite d'organiser ce travail afin de le rendre mesurable. On ne saurait une fois encore insister sur l'importance d'une telle approche tant elle rentre en résonance avec les difficultés que rencontrent les organisations à rendre répliquables certaines actions qui leurs sont pourtant profitables. Nos entretiens tendent à valider :

- Qu'il n'existe pas de règles et directives facilitant l'intégration des savoirs aux couts et délais minimum (Grant, 1996).
- Qu'il n'y a pas de rôles dans l'organisation du travail en « séquences » dans l'intégration des savoirs de chaque spécialiste dans la séquence qui lui est réservé (Grant, 1996).
- Qu'il n'existe pas de routines dans l'intégration du savoir et l'obtention de la meilleure performance de chacun dans la séquence qui lui est réservé (Grant, 1996).

Finalement le verbatim de ce coworker de Progressive résume à lui seul la réalité de son quotidien : « *on ne travaille pas ensemble* ».

Nous pouvons tirer plusieurs affirmations de ces observations. En premier lieu, aucun outil n'existe pour mesurer et quantifier l'apport d'un savoir ou d'un savoir-faire tangible ou intangible. Travailler sur des délais impose une vraie capacité à se mobiliser autour de pratiques répliquables ou automatisées. Ce que nous enseigne la seconde observation c'est la difficulté à échanger et diffuser un savoir, une connaissance, sans la segmenter à minima, l'isoler, pour la rendre perméable à l'inertie du prisme organisationnel. Lui donner de la valeur nécessite une tentative de hiérarchisation. Finalement, sans habitudes, sans l'existence de routines, sans processus d'automatisation, il peut être très complexe de partager durablement et de façon consciente des informations.

Mais quelle est alors l'importance donnée au groupe dans la résolution des problèmes dans lesquels les spécialistes peuvent intégrer leurs savoirs spécifiques pour résoudre des problèmes importants et complexes (Grant, 1996) ? Après avoir interrogé les coworkers de l'entreprise interviewée, ceux-ci prennent comme exemple des rapprochements entre une société de

services présente dans le bureau d'en face, notamment pour résoudre des questions d'ordre informatiques. Le responsable de Progressive Lyon ajoute que : « les autres personnes sont des collègues même si on n'est pas dans la même entreprise ».

Nous touchons ici à une question cruciale : Les informations, qu'elles soient extérieures ou internes, peuvent être, des informations éditées, des informations informelles, notamment des renseignements se transmettant de bouche-à-oreille. Mais lorsqu'il s'agit de mettre en place des systèmes de protection d'un savoir qui tendrait à devenir collectif, intégrant des aspects trop novateurs ou qui toucheraient au cœur de métier, la réponse est sans appel : « est-ce qu'on veut la transmettre ? ». Entamer une démarche de gestion de l'information collective, semble être bien accueillie puisqu'il existe des bases de données partagées entre les différentes entreprises du centre et des outils technologiques favorisant les échanges humains de type Intranet. A ce titre, les centres de coworking valident les hypothèses formulées par Chtourou, 2004 et Portel et al., 2007. Le centre de Lyon propose une infrastructure au service de la gestion des connaissances, favorisée par un accroissement des dépenses en TIC (hardware et software) et un réel potentiel d'absorption de la technologie par les utilisateurs (Porter et al., 2007).

Comme le rappelle Jean-Louis Ermine, dans son article paru en 2005, mais toujours d'actualité intitulé *La gestion des Connaissances, un levier stratégique pour les entreprises* : « *il est clair qu'un recueil de connaissances n'a d'intérêt que s'il y a une appropriation et une évolution de ces connaissances dans l'entreprise. Ceci ne peut se faire que si la connaissance est partagée par les personnes concernées au sein de l'organisation. Les technologies de l'information sont un moyen puissant de mise en partage, mais ce n'est pas une condition suffisante. Une communication et des procédures adéquates sont nécessaires. Cette étape est essentielle pour réaliser le "cycle vertueux" de la connaissance qui garantit la pérennité des actions de gestion des connaissances engagées* ». Les ateliers et conférences organisés dans le centre lyonnais ne pourraient à elles seules favoriser l'émergence d'une capitalisation des savoir permettant de déboucher sur l'émergence de nouvelles compétences. Chez Now Coworking, les informations disponibles se résument à un trombinoscope, à des annonces, au planning des conférences etc.

Et que dire de la veille, de la capacité à innover, et de l'existence de personnes chargées du tri et de l'analyse de l'information ? Il est notable que le lieu est propice à plus de créativité au regard de sa disposition spatiale nous explique un coworker de Progressive. Une autre coworker ajoute être à l'écoute de nouvelles idées favorisant ce tri sélectif de l'information.

A ce titre la valorisation des informations externes et internes dans ce centre valide partiellement les travaux de Maier et al, 1997 ou de Jakobiak, 1998 sur l'organisation d'une activité de veille comme variables d'opérationnalisation. Il en est de même concernant les travaux de Simon ou de Drucker (1999), sur la responsabilité de l'information et les documents nécessaires à sa compréhension.

Rappelons que la compétence et les informations sont des entités de même nature, puisqu'elles sont de la connaissance indispensable pour la prise de décision. Ceci va dans le sens du postulat où nous développons l'idée selon laquelle les compétences sont elles-mêmes des attributs de la connaissance composée de différents savoirs.

Notre analyse montre ici qu'un savoir-être partagé (disons le « savoir vivre ensemble ») semble largement l'emporter sur la diffusion d'autres savoirs. Si le savoir est rendu accessible à tous les coworkers, il n'existe pas chez Co coworking un moyen de le formaliser par des outils spécifiques autres que des échanges informels.

Alors que dire de cette compétence multiple ? A quel moment le sujet épouse-t-il la compétence ? Ou est-ce plutôt l'inverse qui se produit ? Le lien cognitif qui semble lier les deux protagonistes (sujet et compétence), nous rappelle que les compétences appartiennent à des familles de savoirs différenciés, bien que très souvent corrélés les unes aux autres. Cette complexité de situation nous oblige à pousser la réflexion plus loin.

Concernant la faculté de transmettre des compétences, la réflexion « métacognitive » est favorisée par les caractéristiques propres de l'apprenant, mêlées à un savoir articulé sur un plan analytique de connaissances disciplinaires. A celles-ci s'ajoutent des éléments de réflexion sémiologique devant permettre de distinguer ce qui est significatif de ce qui ne l'est pas. L'ensemble nourri de compétences relationnelles (compétences psychologiques), produit un patchwork de conditions favorisant l'articulation du couple [individuel, collectif].

Dans le centre Etincelles de Toulouse, nous notons l'importance du dialogue et l'échange de concepts dans l'externalisation du savoir tacite vers explicite. De surcroît, le rôle de l'observation, de l'imitation et de l'expérience dans la socialisation du savoir sont des éléments que les coworkers vérifient dans leur quotidien. Les réunions, l'usage de systèmes d'informations, dans la combinaison du savoir explicite vers implicite est une pratique observée, même si elles sont essentiellement concentrées lors de soirées de réseautage.

## 1.6) La protection des données dans les espaces de coworking

### 1.6.1) Chez les populations nomades






Il n'existe pas de protection des savoirs contre la perte ou l'imitation chez Cobalt, ni chez Etincelles.

### 1.6.2) Chez les populations non nomades

Ce n'est pas dans l'usage même si un coworker admet que ce serait une bonne chose. De surcroît, un autre admet que la question des protections des données est souvent d'actualité : « nous testons la question d'un tutoriel pour nos applications mobiles, mais nous devons faire attention à nos concurrents qui pourraient récupérer de l'information sensible ».

## 1.7) La Synthèse concernant la gestion des connaissances dans les espaces de coworking (résultats d'enquêtes)

		Populations nomades		Populations non nomades			
Variables		Centres	Cobalt	Etincelles		Now coworking	LMAP
	Création du savoir		👍	👎	👎	👍	👎
	Traitement du savoir		👎	👎	👎	👎	👎
	Diffusion et partage du savoir		👎	👎	👎	👎	👎
	Protection du savoir		👎	👎	👎	👎	👎

	<b>Résultat global</b>					
--	------------------------	---	---	---	--	---

Nous pouvons émettre plusieurs constats :

- Pour les populations nomades chez Cobalt et Etincelles

Le résultat est très mitigé quant à la formalisation de la gestion des connaissances. La seule variable remarquable est celle concernant la création du savoir chez Cobalt (orientée autour des technologies du numérique). La diffusion et le partage du savoir chez Etincelles n'est pas assez significatif pour en tirer des conclusions particulières. Globalement les résultats obtenus sur les populations nomade ne valident que très moyennement l'existence de notre hypothèse.

- Pour les populations non nomades

Nous remarquons que chez les populations non nomades, constituées essentiellement de salariés, il existe peu ou pas de mécanismes de gestion de la connaissance. Les comportements sont à visée opportuniste lors de rencontres et échanges informels. Les connaissances ne sont pas tracées puisqu'elles ne sont pas collectées à la faveur du plus grand nombre. Les interactions sociales sont limitées exclusivement aux salariés en interne. Notre hypothèse apparait en relative contradiction avec les remontées du terrain.

Le savoir vivre ensemble (composante de la compétence du savoir-être) reste le facteur le plus déterminant de notre analyse. Nous avons pu l'explicitier à de multiples reprises, même si sa mesure reste complexe, vu la nature intangible de son essence. Nous revenons longuement sur ce constat dans le chapitre II.

### 1.8) La circulation des connaissances dans les espaces de coworking comme enjeu du transfert des compétences

La circulation des connaissances et des savoirs entre l'individu et le collectif de travail ne peut faire l'économie d'un modèle permettant de révéler au grand jour le nécessaire dialogue qui doit exister entre les formes de connaissance, les acteurs et leurs types d'utilisation souhaitée. Mais ce dialogue, cet échange, ne nécessite-t-il pas de revenir aux fondamentaux de la circulation de l'information et de considérer la connaissance comme une donnée qui a la faculté de se mouvoir dans le temps et l'espace, non soumise aux lois de la pesanteur organisationnelle,

contrairement à la projection des compétences qui n'échapperait pas à la symbolique-stratégique des actions ou des prises de décisions ?

#### 1.8.1) Résultats d'enquêtes

Dans le cadre de nos enquêtes, nous avons souhaité mesurer si les centres de coworking sont propices à la bonne circulation des connaissances.

*A la question, votre organisation offre-t-elle un environnement propice à la circulation des connaissances, il ressort que lorsqu'il s'agit de populations essentiellement nomades :*

- Les coworkers connaissent la mission de l'organisation ;
- Les échanges multigénérationnels, multidisciplinaires sont favorisés dans l'équipe (socialisation, travail en sous-équipe, mentorat) ;
- Les coworkers misent sur le réseautage pour partager les bons coups, les réflexions, les pratiques exemplaires, etc. (via l'interaction directe avec les employés ou à travers les technologies de l'information) ;
- Les coworkers cherchent à actualiser les nouveaux savoirs et les connaissances dans la pratique ;
- Ils reconnaissent les savoirs tacites développés par les autres coworkers ;
- Il n'existe pas de documentation des pratiques récurrente ;
- Il n'y a pas de classement clair de la documentation ;
- Il n'existe pas de mode de gestion horizontal où les connaissances et la prise de décision sont décentralisées ;
- Il n'y a pas de procédure d'évitement que les connaissances importantes ne soient détenues que par une seule personne ;

*Les items sur lesquels ces coworkers nomades ont du mal à répondre (à tout le moins ils estiment que ce n'est pas significatif) sont les suivantes :*

- Quand il s'agit d'exprimer les valeurs propres de l'organisation
- Développer l'ouverture des coworkers aux expériences et savoir-faire des autres coworkers ;



- Faciliter et souligner la prise d'initiative entre eux ;
- Avoir régulièrement des réunions d'équipes au cours desquelles ils partagent leurs expériences et leur savoir-faire ;

*Concernant les populations non nomades, c'est-à-dire de salariés qui travaillent en centre de coworking à la demande d'un employeur, nous observons que (sont indiqués en gras les items en commun avec les populations nomades) :*

- Les coworkers connaissent la mission de l'organisation ;**
- Les échanges multigénérationnels, multidisciplinaires sont favorisés dans l'équipe (socialisation, travail en sous-équipe, mentorat) ;**
- Les coworkers misent sur le réseautage pour partager les bons coups, les réflexions, les pratiques exemplaires, etc. (via l'interaction directe avec les employés ou à travers les technologies de l'information) ;**
- Les coworkers cherchent à actualiser les nouveaux savoirs et les connaissances dans la pratique ;**
- Ils facilitent la prise d'initiative des coworkers employés ;
- Ils développent l'ouverture des coworkers employés aux expériences et savoir-faire de leurs collègues ;
- Ils reconnaissent les savoirs tacites développés par les autres coworkers ;**
- Le mode de gestion est horizontal, les connaissances et les prises de décision sont décentralisées ;
- Il est évité que les connaissances importantes ne soient détenues que par une personne ;
- Il est encouragé l'adoption de transfert des connaissances lors de l'embauche d'un employé (ex. rapport d'étape, protocoles de pratiques, etc.). ; (non à Paris chez LMAP).

*En revanche, sur ces populations non nomades, nous constatons qu'il peut parfois exister une difficulté à répondre sur :*

- L'accessibilité aux employés les documents qui peuvent l'être ; (sauf à paris chez LMAP)
- L'actualisation des nouveaux savoirs et les nouvelles connaissances dans la pratique ; (sauf Paris chez LMAP)

- La reconnaissance des savoirs tacites développés par les employés ; (sauf Paris chez LMAP)
- L'existence d'un mode de gestion horizontal où les connaissances et la prise de décision sont décentralisées (sauf à Paris chez LMAP).

*La synthèse des résultats apparaît dans le tableau suivant :*

Populations interviewées	Résultats positifs	Résultats négatifs	Résultat neutre (ne savent pas répondre)
Nomades	38%	31%	31%
Non nomades	71%	31%	0%

Tableau n°9 : Synthèse des résultats permettant de valider la bonne circulation des connaissances (Source : l'Auteur)

Les résultats permettent de faire un premier constat qui soulève les difficultés à mettre en mouvement la circulation des connaissances dans les centres concernés.

- ✓ Tout d'abord, l'information circule avec une relative difficulté au sein des populations nomades. On est ici davantage dans le langage du possible (on mise sur, on cherche à, etc.), que dans de réels verbes d'action <sup>57</sup>. A l'inverse, elle circule de façon plus marquée et consensuelle chez les populations des coworkers salariés.
- ✓ Les interactions entre les coworkers présents sur les plateaux sont peu fréquentes, même s'il semble exister une certaine bienveillance dans la relation à autrui au sein des espaces. En réalité, l'information se trouve relativement centralisée autour de quelques événements pivots (conférences, échanges indirects dans l'espace de convivialité, ...), ce qui rend difficile le repérage des compétences clés des personnes présentes sur les plateaux. De surcroît, les partages d'expérience et de savoir-faire se concentrent aussi pendant les pauses méridiennes lors des pauses-déjeuners (qui rappelons-le, pour les populations nomades sont prises à discrétion).
- ✓ Il est ardu de documenter les pratiques professionnelles, et à ce titre, le stockage des bonnes pratiques et leur partage ne sont pas avérées, et ce quelques soient les populations.

La rétention des informations n'est pas une découverte face aux réticences à partager des données jugées confidentielles pour des raisons de territoires professionnels et Métiers relativement proches. En ce qui concerne les populations nomades, il est utile de rappeler que Cobalt est un centre de coworking tourné vers les compétences numériques et que les territoires

<sup>57</sup> Au sens ici d'actionner en référence à la citation page 10

métiers sont proches, favorisant l'émergence d'un risque concurrentiel. Sur le centre de Toulouse, les documents ne sont pas stockés dans une base de données permettant de favoriser leur circulation, et au final, il n'existe pas de mécanisme d'actualisation de nouveaux savoirs par la pratique. A contrario, le réseautage, le partage de bonnes pratiques, la connaissance des valeurs de chacun ou encore les échanges multigénérationnels sont fréquents.

Pour les populations salariées, il est évident que la problématique propre au secret professionnel existe aussi. Nous sommes face à un paradoxe : d'un côté les compétences sont assez proches pour imaginer une plus grande proximité concernant les objets de savoirs et en même temps, elles sont presque trop proches pour envisager un partage propice à faire naître de nouveaux savoirs et savoir-faire. Ce qui laisse à penser que plus les territoires métiers sont proches, moins la circulation des connaissances est avérée. C'est une épineuse question que d'arriver à orchestrer des organisations qui partagent des valeurs et des buts communs. Sur ce point, nous serions alors tentés d'admettre qu'une plus grande mixité de compétences et une moindre spécialisation des savoirs pratiques favoriseraient alors une meilleure culture de l'entre-soi au bénéfice d'un plus grand partage. Nous pouvons toutefois admettre qu'être dilué dans la masse est un facteur rassurant.

#### [Les compétences, un outil de formalisation de la GPEC](#)

On peut, il est vrai aborder la compétence sous l'angle de la sociologie du travail et rappeler que cette dernière englobe deux dimensions principales. Sur la question des modes d'organisations et de structures il est notoire que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) apporte un éclairage sensible aux responsables RH. Cependant, si l'on ambitionne de décliner toutes les compétences de chaque salarié sur une échelle repère, la tâche non seulement est fort ambitieuse, tant les compétences sensibles sont difficiles à déceler, et la mesure de potentiel reste trop imprécise. Selon le Boterf, « *la compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donnés* ». Et si l'on émet l'hypothèse que c'est à l'entreprise qu'il appartient de repérer, de valider et de faire évoluer cette compétence, le temps imparti à ce travail est souvent la portion congrue du temps de travail. Trop souvent encore, les plans de charge ne tiennent pas compte d'un tel niveau de granularité, et il est plus question de gestion d'effectifs et de réunions avec les instances représentatives du personnel que de vrai travail d'identification des compétences et à une vision arithmétique de la question.

Voici un exemple d'indicateur qui permet l'analyse et l'identification des compétences sensibles, pour un poste sensible donné (indicateurs de GPEC, Aubrey).

- Le turn-over : départ attendu des salariés occupant l'emploi dans une perspective de 3 à 5 ans
- La moyenne d'âge : moyenne d'âge > 20 % de la moyenne d'âges des salariés
- La facilité de recrutement : nombre moyen de candidats postulant à l'offre d'emploi
- Le nomadisme : nombre de départs > 8 ans
- L'attractivité : nombre de salariés de l'entreprise souhaitant opérer une mobilité interne vers le poste

Maîtriser les modalités de transfert des compétences sensibles, demande une analyse globale de la situation d'une organisation et il n'est pas rare que ce travail manque de précision. Comme nous l'observons plus haut, les indicateurs proposés ouvrent une réflexion prospective intéressante sur les compétences individuelles et collectives dont l'entreprise a besoin mais n'évite pas la question de l'intérêt de certaines des compétences, dénommées « soft skills » et des transferts de savoirs opérant par induction, c'est-à-dire entre salariés travaillant dans un environnement proche et participant de facto à l'enrichissement de la mémoire expérientielle de l'organisation. D'ailleurs, en dehors de certains « talents » qui passent en assessment center, il n'existe pas à proprement parler de balance scorecard des compétences sensibles, bien que ces dernières fassent partie intégrante du capital humain.

Il n'est pas ici question de remettre en doute l'efficacité des tableaux de bords prospectifs, mais il semble évident que les liens subtils qui permettent de repérer ces compétences spécifiques ne peut exister dès lors que l'entrepreneur a saisi la chaîne de causalité entre chacun des axes « Le talent a besoin de gestion » selon André Siegfried, 2012. Il apparaît enfin évident qu'un responsable RH doit dans ces conditions faire la synthèse des culturalités propres à l'entreprise, inhérentes aux situations contextuelles dans lesquelles elles se manifestent et regarder plus loin, là où le subtil se manifeste. C'est un défi coûteux et difficile que peu d'entreprises peuvent se permettre, précisément en fonction de leur taille.

En général, les entreprises s'intéressent davantage aux compétences clés, c'est-à-dire à identifier dans un futur proche pour un poste donné. Il s'agira le plus souvent de chercher à déceler et valoriser des compétences individuelles de façon à faire émerger des compétences collectives. La question de l'employabilité reste le point de mire principal de la GPEC en

entreprise, puisque cette dernière doit s'assurer à maintenir les compétences de ses salariés tout au long de leur vie professionnelle.

## 1.9) La compétence collective, un construit social à identifier dans les espaces de coworking

### 1.9.1) Théories mobilisées

La notion de compétence collective est mal connue. On lit souvent que la somme des compétences d'un groupe de salariés d'une organisation est supérieure à la juxtaposition des compétences individuelles. Tout comme un et un font trois, la synergie agit comme un élément transformateur de l'efficacité et de la performance organisationnelle. La mise en œuvre de la dynamique collective permet d'enrichir les savoirs individuels. Cette même compétence collective est alimentée en retour par les compétences individuelles, qui sont à leur tour réactualisées.

Il n'est pas interdit d'écrire comme postulat de départ : intelligence collective = bénéfice individuel et collectif > bénéfice individuel.

Par définition, la compétence collective est *“une combinatoire de savoirs différenciés mis en situation en vue d'atteindre un objectif commun”*, souligne Françoise Rabasse, enseignant chercheur à l'ESC-Rouen. Elle est *“une synergie et une complémentarité entre les compétences individuelles”*, affirme pour sa part Bouchaib Najibullah, responsable du cabinet de recrutement casablançais “Adéquation”. *“La compétence d'une équipe dépend aussi de la communication entre ses membres et des influences dynamiques entre eux”*, renchérit-t-il.

Selon Marc Bartoli<sup>58</sup>, pour parler de compétence collective, il faut réunir un certain nombre de conditions.

- La compétence collective ne peut exister indépendamment de toute référence au contexte organisationnel, institutionnel et culturel ;

---

<sup>58</sup> Marc Bartoli était codirecteur du DESS-Gestion des Ressources humaines, Université Pierre Mendés France, lorsqu'il a écrit cet article publié dans les Echos du 11/03/2002

- La compétence collective fait ses preuves dans l'action. C'est par l'apprentissage et l'expérience du travail en groupe que se développe la compétence collective ;
- La compétence collective repose sur la coopération et le débat. Elle est non seulement la combinaison de savoirs divers et hétérogènes, mais c'est surtout l'interaction entre individus différents ayant chacun leur système de valeurs, de représentation, leur personnalité et leur culture ;
- La compétence collective a une dimension sociale. Elle confère à l'individu des capacités d'initiative, une autonomie dans l'exercice de son action et la mise en œuvre de ses compétences au sein du groupe ;
- La compétence collective a une dimension temporelle. Elle existe et se maintient dans le temps. Elle ne peut être reconnue que sur une longue période. La notion de continuité et de permanence est une dimension importante de la compétence collective ;
- La compétence collective ne peut exister sans reconnaissance par autrui, de même que toute compétence individuelle suppose un jugement par d'autres.

Pour Jean François NOUBEL<sup>59</sup>, l'apprentissage concerne non seulement le niveau individuel, mais il implique également l'existence d'un processus social qui prend en charge l'erreur, l'intègre et la transforme en objet de cognition partagé. Il engage le développement d'une intelligence relationnelle : ce qu'on apprend pour soi est valable pour les autres. Tel est le concept même d'une « organisation apprenante ».

La reconnaissance des compétences est à intégrer dans la réflexion (tutorat, référent) alors que dans une organisation innovante, très souvent, il n'existe pas de référentiels des compétences entraînant une classification des métiers et une rémunération afférente. Aussi, dans ce schéma organisationnel, la formation et les pratiques doivent intégrer la maîtrise professionnelle de premier niveau, l'implication personnelle, et les éléments périphériques (référent, polyvalence, poly compétences), sans existence d'un référentiel de compétences, ce qui va au-delà du management participatif.

Cet auto-apprentissage expertal étant lié à la composante identitaire et épistémique de l'individu, ne peut exister que si le désir d'apprendre existe sans crainte de la sanction, terreau généralement présent dans les petites entreprises technologiques, à condition que la

---

<sup>59</sup> Jean Noubel est enseignant et consultant en intelligence collective

conscientisation des différences culturelles rend possible cette dynamique. Toujours selon l'Auteur, on parle de « l'intelligence collective originelle » quand la proximité, spatiale, sensorielle ou symbolique, entre plusieurs individus, est assez importante pour créer une réponse de groupe.

Alors que dire du mécanisme de transfert qui peut exister entre les compétences collectives et les compétences individuelles ? Quelle direction adopter ? Quel sens lui donner ?

Selon Charles-Emmanuel Foveau<sup>60</sup>, (2007), « la construction d'un référentiel des compétences collectives peut passer par le référentiel des compétences individuelles, mais d'après [Rossi<sup>61</sup>, 2002] ceci peut engendrer une liste interminable et hétéroclite de savoirs et de savoir-faire. Les compétences collectives au sein de l'entreprise sont nettement plus difficiles à identifier que les compétences individuelles. Elles découlent ainsi d'une « ambiance », d'une « dynamique de groupe » [Dejoux, 2001] ».

Si l'intelligence collective originelle est réunie, elle emprunte de facto les chemins des individualités : le self management, la meilleure connaissance de soi, la confiance en l'autre et la construction d'un indicateur d'apprentissage (auto)dirigé vers autrui supposent l'émergence de communautés de pratiques qui partent des individus pour aller vers le collectif, renforçant la logique de distinction sociale au sein du groupe, sans s'y réduire puisqu'il présente un caractère sédimenté, structurant la pratique (Moreau, 2013). Cette sédimentation reste importante dans les centres étudiés et le groupe bien que promouvant un mieux vivre ensemble et souhaitant plus de collectif, reste sédimenté dans son « jus originel », dans ses convictions. Nous voyons alors la profonde mutation qui suppose de dépasser les convictions personnelles au profit d'une connexion plus importante avec le reste de la communauté. Un autre point d'écueil reste inéluctablement celui du biais cognitif ou l'individu a tendance à reproduire les comportements du groupe pour ne pas exister en marge des autres.

Une autre approche permet de mesurer l'importance de la place accordée aux autres (salariés, collaborateurs, clients, concurrents, et partenaires) et l'habileté à exploiter des occasions imprévues et la façon de transformer le savoir personnel en savoir social (Kayes, 2002).

---

<sup>60</sup> Charles-Emmanuel Foveau, 2007. REFERENTIELS DES COMPETENCES ET DES METIERS : UNE APPROCHE ONTOLOGIQUE, thèse pour obtenir le grade de docteur spécialité Informatique de l'Université de Savoie, en cotutelle avec l'Université de Lausanne.

<sup>61</sup> ROSSI, (2002). « Vers une démarche d'identification des compétences stratégiques d'entreprise », *Revue économique et sociale*, bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales.

Le développement des compétences à dominante expérimentale de la cognition sociale (Beauvois & Deschamps, 1990), interroge l'action dans laquelle la compétence est englobée ou considérée comme un construit social. Dans une perspective transformatrice, on peut s'appuyer sur les conceptions de l'apprentissage organisationnel de Thionville & Thiébaud, 1997 ; Thionville et Gilbert, 2000) ou à celle de la théorie sociale de Bandura (François, 2000). Nous observons, et c'est une bonne nouvelle, que la psychologie du travail et des organisations donne une place de plus en plus importante à la notion des compétences.

Pour encourager au foisonnement et au développement des compétences, il faut savoir ce que sont les compétences, les reconnaître et les valoriser. Cependant les compétences posent aussi la question de l'efficacité de l'entreprise, qui repose sur celles de ses collaborateurs. En quoi les compétences et l'efficacité sont-elles consubstantielles l'une à l'autre ? Nous pouvons y répondre en nous appuyant sur les soubassements théoriques de l'apprentissage expérientiel.

Rappelons qu'une « organisation apprenante n'est pas cloisonnée, elle peut se nourrir elle-même de ses expériences. Ce principe est appuyé par la notion d'apprentissage expérientiel ou se pose inéluctablement la question de la transformation de l'expérience à la source de création de savoir dans le processus d'apprentissage (Kolb, 1984) »<sup>62</sup>.

La transformation de cette expérience peut induire une notion d'efficience en fonction des compétences, de l'engagement dans le travail, et de la qualité du management. Il convient alors de distinguer les compétences, le savoir et le savoir-être. Il n'est pas ici question de soulever le concept d'efficacité, tant celui-ci porte sur des sujets qui sont cloisonnés : efficacité financière, environnementale, marketing, etc. Cependant, on peut se poser la question sous-jacente d'une efficacité elle-même conditionnée qui dépend de :

- La capacité à échanger des soft skills ;
- La réunion et la concentration de réponses concrètes et adaptées à des environnements éminemment changeants dans une entreprise de petite taille, ce qui est le cas dans les centres de coworking.

Le découpage fonctionnel des entreprises hébergées en coworking, du moins celles qui ne sont pas nomades, n'obéit pas aux mêmes règles que celles qui traditionnellement travaillent dans des locaux dont elles sont propriétaires. Un manager nous avouait sur le centre de Lyon « avoir du mal à organiser le travail dans un espace qui offre autant de souplesse » et qu'il « avait dû

---

<sup>62</sup> Jean-Baptiste Igonetti et Stéphane Chauvin, 2017, Revue Management et Data Science



adapter son style de management ». Si les tiers-lieux heurtent et bousculent les organisations traditionnelles, il n'en demeure pas moins qu'ils proposent d'expérimenter de nouvelles pratiques et qu'ils peuvent, avec le temps, devenir des catalyseurs de compétences nouvelles à acquérir, à développer et à transmettre.

La question de l'efficacité organisationnelle est donc à priori une réponse sous-jacente, et apparaît en filagrammes dans le concept de rapport au savoir. Elle se matérialise au travers d'un ensemble de pratiques à revisiter et à réinventer, faisant des centres de coworking des espaces innovants dans la gestion au quotidien des ressources dont ils disposent.

La littérature du management de projets RH apporte un élément de réponse complémentaire à la question de cette définition de la compétence en un « savoir-agir ». La savoir agir est alors l'addition du savoir + du savoir-faire + du savoir être. De surcroît ; « au sens économique, c'est cette capacité à obtenir un résultat. En temps de crise, ce résultat doit être éminemment tangible, observable et mesurable [...], cette plus grande rationalité permet à l'individu de manifester une intelligence rationnellement pratique relative à l'objet transactionnel donc une plus grande motivation, en fonction de laquelle se déploie l'inventivité du faire à l'œuvre, et donc sa créativité (cf. Mosconi, 2000 : 74) » (Jean-Baptiste Igonetti et Stéphane Chauvin, 2017).

Dans le cas présent, l'accès pratique à une plus grande information, permet de rationaliser la pensée subjective de la réussite de l'entreprise en pensée objective et à s'approprier ce modèle pour une plus grande personnalisation dans le rapport au succès.

Se dessine alors le projet au sein de l'entreprise pour ces individus, projet comme déterminant de la compétence ou compétence comme déterminant d'un projet. Cette mécanique cognitive renvoi à une activité dialectique sur la question du désir de finalité économique, de réussite sociale et à sa projection dans la sphère sociale de l'entreprise, c'est le désir d'objet transcrit ici par le désir de reconnaissance par autrui qui ne se traduit pas comme un besoin explicite (peut-être davantage dans les grands groupes où la notion de progrès social renvoi à celle de la reconnaissance par la hiérarchie et de ses pairs), mais plutôt comme une reconnaissance du travail personnel réalisé (SON travail parfois au détriment de celui d'autrui), qui doit être rémunéré, reconnu et soutenu.

A ce niveau, les conflits souvent résolus dans la petite entreprise par un dialogue important (futurité et langage médiatisant), permet la construction d'un nouveau rapport à la fois cognitif et interpersonnel dans le rapport à l'autre et sa façon de penser l'entreprise.

Cette expression individuelle tient une place importante dans l'organisation apprenante. L'autonomie de l'apprenant dans l'entreprise emprunte nécessairement les chemins de la logique de responsabilité ou chacun participe à la qualité de l'ensemble. En outre, si toute compétence est fondée sur une qualification, cette compétence se démontre par l'image projetée de la performance et du sens du travail dans l'organisation. Une telle organisation nécessite donc une forme d'autonomie « sous contrainte » pour la construction de l'individu dans le processus organisationnel de la transmission d'un savoir inhérent au sens qu'il donne à son travail et à la projection qu'il se fait de sa performance en valeur d'utilité projetée dans le collectif. La maturité émotionnelle est cependant un pendant de cette projection.

Ainsi, pour Curie (2000)<sup>63</sup>, le passage d'un discours sur la qualification à un discours sur la compétence ne s'explique pas seulement par les évolutions économiques et technique que l'on évoque à son propos. Il puise aussi sa raison d'être dans la norme d'internalité, celle de la norme sociale du jugement en cohérence avec la pensée libérale qui postule un sujet libre, autonome, responsable de ses actes et donc évaluable et sanctionnable (dénoncé par Beauvois, (1994).

En conclusion de ce cette analyse, pour Curie, la compétence ne serait qu'une inférence causale de la qualification qui dans une conjoncture spécifique, paraît utile à un collectif pour atteindre un objectif, le prévoir ou le stimuler. On est ici dans le champ lexical de la croyance plus que de la rationalité, de la représentation et de la négociation aussi. Nous pouvons déduire que la compétence est l'objet d'une connaissance descriptive orientée objet (de transaction). Mais comment agréger à la fois le concept de compétence collective dans un univers dédié en grande partie à des populations nomades ?

## 1.10) Compétence collective et nomadisme : un paradoxe sociétal ?

### 1.10.1) Les centres de coworking : des savoirs multiples et transverses à identifier

---

<sup>63</sup> AUBRET, J., GILBERT, P. (2013). L'évaluation des compétences: Pour établir un diagnostic à caractère professionnel, Mardaga, Pratiques psychologiques : évaluation et diagnostic.

L'espace de coworking mixe des savoirs variés qui trouvent leurs origines dans l'expérience des coworkers.

Quand il s'agit d'identifier les compétences et les valoriser, Jean-Baptiste Igonetti et Stéphane Chauvin nous expliquent que « cela demeure un exercice ardu au sein de l'entreprise traditionnelle. Si celle-ci se doit légalement de garantir l'employabilité de ses collaborateurs, la nature des compétences mobilisées repose sur des arbitrages à portée essentiellement stratégique, généralement assez éloignés des fiches de postes dont la teneur n'est par ailleurs pas toujours en rapport avec la nature de la mission exercée ».

Un centre de coworking n'est pas cloisonné, et nous observons pour reprendre l'analyse de Jean-Baptiste Igonetti et Stéphane Chauvin « qu'il est un modèle ouvert sur le monde, il se nourrit et alimente une mémoire expérientielle », offerte aux coworkers. Celle-ci apparaît cependant difficilement quantifiable et mesurable. Elle pose en outre « la question de la transformation utile de l'expérience à la source de création de savoir dans le processus d'apprentissage ».

Aussi :

*L'apprentissage organisationnel possède un rôle plus que déterminant dans le processus d'élaboration d'une stratégie d'entreprise structurante. Il en demeure, une plus grande « rationalité subjective » qui permet à l'individu de manifester une intelligence pratique relative à l'objet transactionnel (par exemple la conquête de nouveaux marchés), donc une plus grande motivation, en fonction de laquelle se déploie l'inventivité du faire à l'œuvre, et donc sa créativité. Le capital intellectuel représente un ensemble de ressources endogènes (compétence, savoir-faire, etc.) et de ressources externalisables (marques, réputation, satisfaction des consommateurs, etc.) permettant de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes par la recherche d'avantages compétitifs (voir les travaux de Lacroix et Zambon, 2002). Savall et Zardet (cité par Cappelletti, 2010) définissant l'investissement immatériel comme « un ensemble de mini actions individualisées ou collectives qui convergent vers la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise » (Jean-Baptiste Igonetti et al, 2017)*

Une fois encore, il n'existe pas d'objectif stratégique dans un centre de coworking. L'organisation est ici une enveloppe, une infrastructure, qui porte en elle le dessein des coworkers qui y travaillent et des entreprises qui s'y sont installées. Si nous pouvons parler d'écosystème, ce n'est que par l'aspect symbiotique qu'il revêt, comme une association intime,

durable entre des entités hétérospecificques, où l'hôte serait représenté ici comme le centre lui-même. Et ce système ressemble des individus dans un système collectif qui n'est pas élaboré en vue de répondre aux caractéristiques des organisations pyramidales.

Les centres de coworking disposent d'une connexion internet haut débit et sont répartis entre des espaces de travail, des salles de réunions et un espace de socialisation disposant de toutes les commodités. La littérature nous indique qu'il s'agit là « *des éléments abiotiques de l'écosystème, c'est-à-dire l'environnement spatial et les conditions matérielles de travail. Le monde biotique de l'espace de coworking, c'est-à-dire les différentes « espèces vivantes » qui le composent, est principalement constitué des équipes d'animation et des usagers, parfois appelé coworkers* »<sup>64</sup>.

Un coworker nomade nous explique que « *quand il y a des bas dans notre activité, l'environnement du centre de coworking est socialement accueillant* ». A la lumière de nos entretiens, ces organisations relèvent davantage du micro-social<sup>65</sup>.

A l'occasion d'une rencontre dans un centre de coworking parisien, avec un des responsables du Monde d'Après, entreprise spécialisée dans le portage salarial, notre entretien révèle par ailleurs que la « *culture d'entreprise se renforce sur un espace de coworking* ». Ce même coworker ajoute que « *grâce aux relations créés dans l'espace, il est possible de partager les valeurs de chaque personne au sein de l'entreprise* ». Cela s'explique naturellement par l'activité propre à cette entreprise qui propose des solutions de gestion susceptibles d'intéresser bon nombre d'entreprises sur le plateau. Aussi les liens se tissent naturellement par l'activité, qui est propice aux échanges. La nature des activités des organisations présentes sur le plateau est un facteur promoteur (ou pas) d'échanges pluriels dans l'écosystème. En allant plus loin, certaines entreprises épousent volontiers la forme d'intrapreneurs sur l'espace (au sens de Schumpeter). Pour autant, nos enquêtes montrent bien souvent que les rapports marchands restent prédominants dans de telles approches qui sont encore une fois opportunistes. Mais il serait simpliste de penser que la marchandisation contractuelle et opportuniste ne contient pas en son sein les germes d'une meilleure connaissance de l'Autre. Si faire commerce avec autrui renvoi à une conception matérialiste de la connaissance, la pratique de l'Autre comme « partie

---

<sup>64</sup> ANIMATEUR D'ESPACES DE COWORKING, UN NOUVEAU MÉTIER, Xavier Pierre, Antoine Burret  
De Boeck Supérieur | « Entreprendre & Innover »  
2014/4 n° 23 | pages 20 à 30

<sup>65</sup> A la différence des organisations macro ou méso sociales (L'Intelligence collective, la révolution invisible  
Jean-François NOUBEL (Date publication : 15 novembre 2004 Révision : 24 août 2007)

prenante » au contrat, rend possible la faculté « d'agir avec compétence » et donne à la « compétence » un caractère homéoplastique par convergence.

#### 1.10.2) La faculté d'agir avec compétence comme condition d'un possible transfert

Pour mieux répondre à la problématique il convient de recourir à la notion du "savoir-agir", compris ici comme la faculté d'agir avec compétence. Dans son approche économique, c'est la capacité de parvenir à un résultat. <celui-ci doit être tangible et mesurable, et ne peut être séparé de la notion de performance opérationnelle. Confronté à un évènement, un salarié doit être en mesure de sérier et mobiliser des ressources, mais aussi savoir les organiser et constituer une synthèse de celles-ci en réponse à l'évènement. La mobilisation des capacités cognitives et des aptitudes entre alors dans le champ du "savoir agir". De plus coexistent dans le schéma opérationnel des entreprises des us et pratiques à la périphérie des fiches de postes, ce qui implique des salariés référents, stimulant par là même polyvalence et poly-compétence, même en absence d'un référentiel organisé qui traduise ces comportements motivés.

Chez Cobalt, nous observons l'absence de règles et directives facilitant l'intégration des savoirs aux coûts et délais minimum (Grant, 1996). Autrement dit, rien ne permet à ce jour la diffusion et le partage du savoir au travers d'une chaîne de valeur de la connaissance, qui permettrait d'en mesurer les impacts dans une logique d'amélioration continue. Le travail n'est pas organisé en séquences, il n'existe pas de mode projet du travail chez Cobalt ou tous les coworkers pourraient se réunir afin de travailler conjointement sur un sujet spécifique. L'intégration de savoirs, notamment sur certains pôles d'expertise n'est pas vérifiée. De facto, rien ne permet de mesurer la performance de chacun et ici son « *efficacité* » dans la séquence qui lui serait alors réservée.

#### 1.10.3) Des compétences d'adaptation à des contextes particuliers

Sur un plan plus théorique, rappelons que selon Dodgson (1993), une organisation apprenante est une entreprise qui construit des structures et des stratégies afin d'accroître et de maximiser l'apprentissage organisationnel. Selon Huber (1991), un apprentissage est organisationnel dès lors que l'acquisition d'un savoir, même individuel, modifie le comportement de l'entité (Koenig, 2006).

Aujourd'hui, très peu d'outils de gestion permettent de développer de vraies stratégies globales qui tiennent compte des retombées de l'articulation des composantes du "savoir agir". Il est difficile de déceler les signaux et autres correspondances implicites entre ce qui est référent et ce qui est référé dans l'expérience organisationnelle. Enfin on ne peut affirmer exactement où se situe la frontière entre le vécu informel du coworker et la performance en rapport avec ce savoir issu de l'expérience. Il devient de plus en plus nécessaire d'intégrer de nouveaux instruments de mesure au service des organisations. A plus d'un titre, les outils de Big Data et de Business Intelligence doivent traiter les pratiques pour mesurer et anticiper les événements induits.

Le concept de compétence est un sujet complexe, qui rencontre quelques difficultés et contradictions. Tout d'abord, elle n'est repérable que dans l'action et elle cesse dans ce cas présent d'être compétence pour devenir performance. Elle est tantôt des caractéristiques personnelles (aptitudes), tantôt à des savoir-faire qui sont inexorablement liés au contexte du travail à réaliser.

En synthèse, nous pouvons écrire : compétences x circulation des connaissances = savoir-faire x facteurs de marché contextuels = performance.

Cette performance, si elle s'accompagne d'outils de mesure de la performance est directement liée à la projection de ces dernières dans la sphère professionnelle, en vue d'un résultat quantifiable (notre paradigme est ici celui de la mesurabilité de résultats tangibles). Il s'agit d'une logique de « l'intégration / assimilation des connaissances » en vue de produire un effet remarquable. Se pose alors la question épineuse du transfert : comment ces savoirs s'investissent-ils dans les pratiques, condition nécessaire à la transmission d'une compétence de savoir tangible et mesurable, utile aux membres de la communauté des coworkers.

Ce rapport à autrui, qui peut être rationnel ou irrationnel renvoi une fois de plus à un biais cognitif. L'organisation, selon H. Simon, comprend un système intelligent et un système agile doté d'une capacité à l'adaptation au regard des nombreuses modifications complexes qui affectent son environnement. Aussi, les capacités cognitives collectives nombreuses et variées sont des représentations de cette agilité organisationnelle formalisée par des règles, des conventions, des routines. Mais la création de valeur aux cours d'une relation obéit à un lien de complexité quand il est question de partager des connaissances et des informations.

Les travaux de Surowiecki (2008) résument l'intelligence collective à trois dimensions :

- La sphère de la cognition
- Les modalités de coordination entre acteurs
- La coopération permettant de faire travailler des entités aux intérêts divergents

L'analyse de ces trois points ouvre un champ exploratoire tout à fait surprenant. Quand l'auteur parle de « coordination entre les acteurs », cette dernière vise à éviter toute forme de gaspillage, de redondance, de mésentente. On peut aisément retrouver de telles visées dans la sémantique du Lean management. La théorie du Lean vise à optimiser la chaîne de production. Appliquée aux savoirs, la chaîne de productions des savoirs cognitifs, bien que relativement intangible aux premiers abords, est d'autant meilleure que les opinions des différents acteurs divergent. Tout comme les solutions. Cependant, le Lean impose d'ordonner ces différents biais de la pensée et de l'action, en vue d'obtenir une coopération (3<sup>ème</sup> dimension).

Peut-on en déduire cependant que l'intelligence collective obéit à des principes de type industriels, et impose une convention sociale ordonnée, aux frontières floues, sorte de Lean Thinking ?

Le Lean management est une approche organisationnelle et mécanique, héritée du Taylorisme. Aussi l'homme est considéré comme un capteur intelligent permettant d'optimiser le système de production. A l'inverse, une démarche collective est avant tout une approche relationnelle/organique qui permet la mise en synergie des intelligences et des savoirs croisés dans une démarche de co-construction en vue de traiter des sujets complexes tels que la conception d'une stratégie, l'innovation, la gouvernance, le développement de performance. La question de la complexité sera abordée plus loin.

#### 1.10.4) Une conscience de l'Autre qui agit comme catalyseur d'intelligence collective

Dans une démarche d'intelligence collective, c'est finalement la création de liens particuliers entre les individus qui importent et qui rend la valorisation et l'enrichissement des singularités et des talents importants. Toute la question réside cependant dans la détection de signaux faibles qui lient les individus. Les dernières recherches en physique ont démontré que les bases de données sont de l'énergie où s'appliquent les lois de la thermodynamique. Si nous partons du postulat que des groupes de personnes réunies dans une démarche d'intelligence collective consomment de l'énergie, il est fort à parier que ces derniers transforment cette énergie et fassent apparaître de nouvelles émergences aux frontières floues, et difficiles à détecter.

A ce titre, l'ensemble des coworkers interrogés (nomades et non nomades) admettent qu'il existe un ressenti sur l'idée d'une proximité à inventer autour du partage d'expériences et de savoirs, mais qui n'est pas objectivé. Cela laisse à croire qu'il existe bien une intelligence collective qui agit comme un catalyseur d'une plus grande conscience de l'autre mais qui n'est pas mesurable. Cette intelligence est induite et difficilement repérable dans l'espace et le temps. Dans une approche « supra », se pose la question au-delà du territoire de compétences, comment détermine-t-on l'espace collectif de ces mêmes compétences.

Les métiers du numérique et du digital ont fait apparaître de nouvelles compétences dans la gestion de communauté et le travail collaboratif, s'inscrivant dans la logique de l'intelligence collective. Mieux identifier les mécanismes de gouvernance relatifs à Internet pour en faire bénéficier les acteurs de l'entrepreneuriat offre une perspective intéressante en vue d'animer un écosystème virtuel. Notons que les recherches académiques dans ce domaine sont intéressantes.

Aussi semble-t-il opportun d'introduire la notion de capital humain. Nous ne pouvons que recommander la lecture de l'article de Stephen Gates et Pascal Langevin qui déjà, en 2008, ont abordé cette question. Cet article fait état des résultats d'une étude empirique sur l'usage des indicateurs de capital humain, composante du capital intellectuel, dans le cadre de l'élaboration de la stratégie des entreprises de création de valeur. Les résultats montrent que la performance et l'atteinte des objectifs sont positivement associés à la mise en place de ces indicateurs. La performance résulte d'un processus qui passe par plusieurs étapes ; la première concerne les indicateurs d'efficience, la seconde les indicateurs d'efficacité, et la troisième les indicateurs d'impact ; avant d'aboutir à la réalisation d'un reporting, dont la périodicité varie selon les entreprises. Au-delà de l'intérêt qu'ils présentent d'accroître la performance et *de facto*, la compétitivité des sociétés, les indicateurs de capital humain peuvent permettre d'identifier et de gérer les compétences clés des collaborateurs : c'est donc un outil « gagnant-gagnant » au service de tous<sup>66</sup>. Nous détaillons l'importance du capital humain (ou goodwill humain dans le chapitre.

### 1.11) La compétence collective comme fonction du management du collectif

---

<sup>66</sup> La création de valeur organisationnelle quant à elle fait l'objet d'une étude réalisée par Laurent Cappelletti, Djamel Khouatra pour l'Association francophone de comptabilité (Comptabilité - Contrôle - Audit, 2004/1 Tome 10 | pages 127 à 146)



La reconnaissance des compétences est à intégrer dans la réflexion (tutorat, référent) alors que nous savons que dans les centres de coworking il n'existe pas de référentiels des compétences entraînant une classification des métiers. Aussi, dans ce schéma organisationnel, la formation et les pratiques doivent intégrer la maîtrise professionnelle de premier niveau, l'implication personnelle, et les éléments périphériques (référent, polyvalence, poly compétences), sans existence d'un référentiel de compétences, ce qui va au-delà du management participatif.

Cet auto-apprentissage expertal étant lié à la composante identitaire et épistémique de l'individu, ne peut exister que si le désir d'apprendre existe (ici sans crainte de la sanction), terreau généralement présent dans les petites entreprises technologiques, à condition que la conscientisation des différences culturelles permette de rendre possible cette dynamique.

Nous partons du postulat que si ces conditions sont réunies, le self-management et la construction d'un indicateur de niveau d'apprentissage autocentré permettent l'émergence de communautés de pratiques.

L'individu reste l'élément moteur agissant sur le collectif supposant la non-réciprocité, précepte agissant comme une sorte de synapse renforçant la logique de distinction sociale au sein du groupe, sans s'y réduire puisqu'il présente un caractère sédimenté, structurant la pratique (Moreau, 2013).

Mais il ne rend pas compte de la capacité de l'individu seul à créer une performance supra-organisationnelle. Nous soulevons plusieurs fois, dans ce travail, la qualité du rapport qu'entretient le centre de coworking avec les individus qui y travaillent.

Créer une performance supra-organisationnelle suppose de quitter le registre du réseau qui offre des possibilités de rencontre à celui du réseau qui construit des possibilités de rencontres et qui se construit autour d'elles et par elles.

Favoriser le transfert des compétences ne peut exister « sans une personne qui l'incarne », nous explique-t-on. Les outils de veille collaborative, d'archivage et tout ce qui en général permet d'administrer le travail à plusieurs ne peut se manifester sans un catalyseur. Dans la figure suivante, le « Manager » devient l'« animateur d'espace de coworking ».

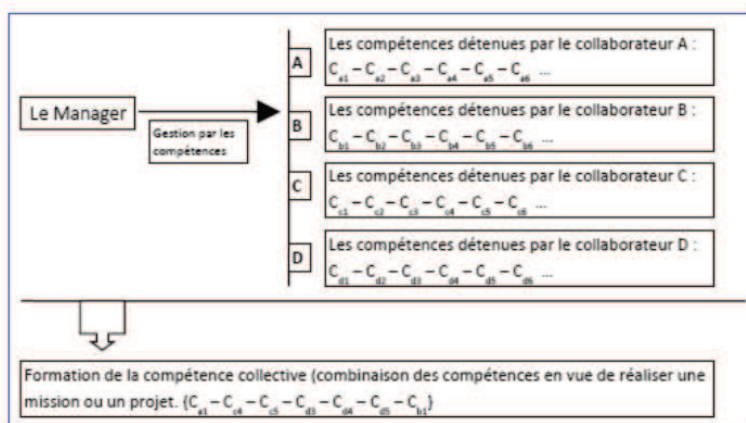


Figure n°8 : Gérer des compétences et gérer par les compétences, Rabii Berrada et al. (2011)

A titre d'exemple, les coworkers qui travaillent dans le centre de la Muse, à Genève, et qui bénéficient des services d'un animateur d'espaces de coworking expliquent que :

« Les liens ne se font pas naturellement. Chacun est concentré sur son projet et c'est au travers des animateurs du lieu que j'ai commencé à faire la connaissance des autres personnes. »

« Le déclencheur a été d'avoir une relation plus personnelle avec les gestionnaires du lieu. Comme les animateurs connaissent tout le monde, cela passe par eux. »

« Si les gestionnaires du lieu nous mettent en contact avec les autres, cela avance. »

« J'ai commencé à m'ouvrir à la communauté lorsque j'ai eu plus de relations personnelles avec les animateurs. »

Le débat entre Spearman et Thurstone quant à la conception des compétences renvoie à une « dialectique organisationnelle » entre une conception hiérarchique des aptitudes et une conception multifactorielle, où nos aptitudes dépendent de la capacité à différencier des tâches en vue de les traiter. En ce sens, le sujet réagit à chaque situation particulière en mobilisant ses propres ressources selon l'analyse qu'il fait de la situation et aux représentations cognitives des résultats de ses actions. A chaque situation correspond un programme d'actions spécifiques. Il y a autant de compétences que de possibilités différentes.

Une autre approche permet de mesurer l'importance de la place accordée aux autres (salariés, collaborateurs, clients, concurrents, et partenaires) et l'habileté à exploiter des occasions imprévues et la façon de transformer le savoir personnel en savoir social (Kayes, 2002).

Dans l'article de R. Wittorski qui traite de la fabrication des compétences, ces dernières sont observables soit :

« Par l'action seule : par essais-erreurs, par ajustements successifs et adaptation progressive des comportements sans accompagnement réflexif. Les compétences sont alors incorporées (inspiré de Leplat, au sens de « compétences d'action incorporées à l'action »)

Par la combinaison action et réflexion sur l'action : par « tâtonnement assisté » c'est-à-dire par une itération entre une démarche d'essais-erreurs et une posture de réflexion / questionnement par rapport à la situation et à l'action produite. Ces compétences sont alors nommées les « compétences maîtrisées ou intellectualisées » : elles ont tendance à faire plus facilement l'objet de transfert à des situations différentes ».

D'ailleurs, le modèle 70.20.10 dit en substance qu'un salarié développe 70% de ses compétences "en faisant" (apprentissage expérientiels, "Learning by doing") ; 20% à travers ses échanges avec son manager ou ses pairs dans et hors l'entreprise (apprentissage sociaux, "social Learning"). Le plus petit pourcentage (10%) revient à l'apprentissage de la formation.

### 1.12) Compétences, espace holoptique et création de valeur

Les recherches en cours supposent l'existence d'un objet de savoir (dans l'entreprise c'est l'existence d'un portefeuille interne de compétences techniques et managériales, les usages et besoins des clients, les compétences des partenaires, et le système d'information). C'est cet objet de savoir qui rend le savoir tangible donc intelligible. Si l'autoapprentissage est lié à l'existence d'un objet de savoir en constante mutation, ce savoir est moins par nature périssable car il s'auto nourrit des évolutions de marché. C'est le cas dans les PME innovantes (veille, intelligence économique...) (Moreau, 2013 ; citant Charlot, 1997, p.57) : « désir de l'objet de savoir qui serait mobilisateur au sens d'une activité productrice de savoir ».

Au final, il ne peut exister de « l'ignorance programmée » dans l'entreprise innovante, puisque le système suppose une grande interopérabilité entre le milieu extérieur (le substrat ou terreau) et le milieu interne à l'entreprise. D'ailleurs où se trouve la ligne de séparation ? N'a-t-elle jamais existé ?

Les individus ont des états d'esprit différents, qui les conduisent à découvrir ou construire des opportunités et à arbitrer spontanément pour la production de valeur en faveur de certains moyens pour lesquels d'autres n'opteraient pas (Vagheli et Julien, 2010).

Si l'activité possède un caractère instrumental, et que les états d'esprits sont différents (multiculturalisme), il existe alors une singularité propre à ces entreprises technologiques ou les architectes et les maçons sont à la fois acteurs et spectateurs de leurs propres schémas cognitifs et qui peut faire naître in fine une certaine forme d'instabilité si les certitudes demeurent.

La littérature nous explique que le rapport au savoir peut amener ces collaborateurs et partenaires à construire de façon anticipée un apprentissage individuel et organisationnel en double boucle, conscient que ce changement implique un désapprentissage et une recombinaison conceptuelle (Argyris, 1976). Cette faculté à dé-croire, induit une force de non-résistance au changement qui apparaît plus facile chez l'entrepreneur mais qui suppose, dans un environnement multiculturel, que tous les acteurs aient cette capacité à le faire.

Avec la composante multiculturelle, le rapport à l'autre, peut mettre à mal l'expérimentation, l'essai-erreur, et la notion de futurité. L'apprentissage croisé doit dans ces organisations intégrer cette dimension multiculturelle.

La dimension du langage joue aussi un rôle important : dans le cas présent, le langage des coworkers, doit avoir une valeur d'utilité aux yeux des individus, mais avant tout être transférable et compréhensible aux yeux du collectif, toutes cultures confondues, et toute expérience confondue.

Pour bien appréhender les concepts de création de valeur, il faut associer plusieurs valeurs telle que :

- La valeur organisationnelle
- La valeur sociale
- La valeur comptable
- La valeur économique

L'étude du fonctionnement des différents concepts renvoi à une ontologie de domaines propres à :

- la performance : performance mesurable des coworkers, ici difficile à appréhender par l'inexistence de tableaux de bords ;
- l'évaluation : complexe puisqu'elle se mesure aussi par rapport à un état donné et à un contexte donné, ce qui n'est pas un élément tangible aux yeux du collectifs de coworkers ;
- la stratégie : il n'existe à priori pas de stratégie collective. Un centre de coworking n'est pas un Domaine d'Activité Stratégique et obéit juste à des Facteurs Clés de Succès qui dépendent de la comptabilité des offres avec les besoins des locataires ;

Au sens de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), un centre de coworking peut à la rigueur devenir un espace médiatisant créateur de valeur humaine, mais à la condition que l'on « y trouve ce qu'on y apporte » ;

- les compétences, objet de notre recherche ;
- les méthodes, comprises ici comme les outils, la gestion et le modèle, dont on sait qu'il reste perfectible (pas d'outils de veille notamment), essentiellement formalisées par l'existence de pratiques dématérialisées ;
- la réduction des coûts, ce qui est réel dans ces tiers lieux qui n'obéissent pas aux modèles de baux commerciaux de type 3, 6, 9.

### 1.13) Le capital immatériel, état des lieux et perspectives

#### 1.13.1) La terminologie

Plusieurs termes désignent le capital immatériel (on parle de « capital intellectuel, d'actifs incorporels ou intangibles »).

« Le terme capital est un terme issu de l'économie : c'est un facteur de production ». C'est dans cette idée que Gary Becker (prix Nobel d'économie en 1992) développa sa notion de « capital humain » par rapport au capital physique ou financier.

Alors qu'un actif « est une ressource susceptible d'engendrer de futurs avantages économiques. » (Définition du Plan Comptable Général) et sachant qu'un actif figure au bilan de l'entreprise alors que ce n'est pas le cas de « toutes les composantes de l'immatériel », les auteurs ont jugé plus approprié de privilégier pour leur dossier, la notion de « capital » plutôt que « d'actif ». Dès 1936, des articles y font référence dans *Accounting Review* afin de savoir où le placer au bilan. En 1960, on y consacre des articles sur le « pooling ». Et dans les années 2000, le « goodwill » inspire toujours à travers de nombreux travaux de recherche.

#### 1.13.1.2) Le capital humain et le goodwill humain, même combat ?

Dans les années 70, les auteurs Flamholtz, Lev et Schwartz entament le débat sur la mesure de ce « capital » dans *Accounting Review* et *Journal of Accounting Review*, en vue de le prendre en compte au bilan. Le thème sera repris dans les années 2000 « dans une optique plus managériale ».

Dans les années 80, les articles consacrés à la recherche et développement sont surreprésentés, dans un contexte de normalisation avec l'élaboration de la norme SFAS 2 (Statement of Financial Accounting Standard) par l'organisme de normalisation américain, le FASB (Financial Accounting Standards Board).

Dans les années 1990, certains groupes britanniques et australiens décident de capitaliser des marques acquises mais également développées en interne, dans leurs bilans. Ce débat sur la comptabilisation des marques renvoie à leur évaluation.

Par ailleurs, le thème du capital intellectuel n'apparaît que rarement utilisé seul. En effet, il est souvent associé au terme « intangible » (numéro spécial EAR, 2003), ou lié aux connaissances (knowledge) (AOS, 2001). Il serait notamment un moyen pour l'entreprise de créer de la valeur « à partir de ses salariés ou d'actifs incorporels particuliers comme ses marques. Il apparaît dans ce sens comme un terme « globalisant » (Lacroix et Zambon, 2002) ».

#### 1.13.1.3) L'état actuel de la recherche sur le capital immatériel

Pour expliciter la notion de capital immatériel, six contributions sont proposées :

- les deux premières sur la notion des incorporels en comptabilité,
- les deux suivantes sur le capital humain et son pilotage,
- les deux dernières en finance clôturent le dossier, l'une portant sur l'évaluation des marques, l'autre sur la notion de réputation ».

L'étude de S. Gates et de P. Langevin<sup>67</sup> présente les résultats d'une étude empirique sur l'usage des indicateurs de capital humain dans le pilotage de la performance. Il y est mis en évidence des éléments descriptifs sur la méthode de diffusion des indicateurs dans l'entreprise. Et la performance est positivement associée à la mise en place de ces indicateurs. Cependant, cette mise en place dans les entreprises n'a pas atteint un stade avancé.

Dans leur étude, l'auteur L. Cappelletti s'interroge sur les difficultés empêchant les organisations de traiter la question du capital humain. Celles-ci auraient, selon lui, une origine méthodologique car il n'y a pas aujourd'hui, « de consensus sur une méthode qui soit adaptée à la mesure du capital humain et actionnable dans les entreprises ». Une solution méthodologique exploratoire avec le modèle socio-économique du capital humain est présentée dans l'article.

Il résulte que la création de valeur en entreprise est définie par la qualité de son management et de son fonctionnement. Il y a plusieurs critères à prendre en compte pour diagnostiquer la valeur d'une entreprise. La valeur organisationnelle, la valeur sociale, la valeur comptable, la valeur intégrale et la valeur économique.

La finalité de la mesure de la valeur rentre dans le cadre de la création de richesse. Plusieurs méthodes sont utilisées pour mesurer la valeur. Pour se faire, il a été mis en place plusieurs modèles de valorisation. Ces modèles évaluent la performance de l'entreprise par sa stratégie, sa politique RSE, ses compétences (savoir-faire) et la maîtrise de réduction des coûts. Ces modèles d'évaluation ont des avantages et des limites, tant la mesure du capital humain reste complexe à évaluer. Les sciences de gestion s'intéressent de façon croissante à la notion du Goodwill humain mais reste empreinte de contradictions quand il s'agit des compétences. Rappelons une fois encore que la compétence n'est repérable que lorsqu'elle se révèle dans l'action, mais elle cesse alors d'être compétence pour devenir performance. L'introduction de

---

<sup>67</sup> Gates et Langevin (2010). Usage des indicateurs de capital humain et pilotage de la performance. *Revue française de gestion*, 207(8), 125-138. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-8-page-125>.

facteurs de marchés n'est que le reflet de la relativité d'une compétence qui ne peut s'observer elle-même. Elle nécessite d'être révélée par la recherche d'un objectif remarquable et quantifiable.

Quelle est la portée d'une telle analyse dans notre recherche ?

Tout d'abord, le capital humain n'est pas un concept tangible, il souffre d'un manque d'indicateurs permettant de le mesurer. Si l'on agrège la notion socio-économique au capital humain, on glisse alors vers un autre concept, celui de la création de valeur plus facilement mesurable comme indiqué plus haut. La compétence en fait partie au même titre d'autres indicateurs davantage économique-financiers. Mais dans les espaces de coworking, l'évaluation de la performance n'est pas l'objectif. L'espace de coworking est un espace, certes médiatisant, mais qui n'appelle pas de considérations à ce point structurées par la stratégie, encore moins d'objectifs remarquables et quantifiable. Aussi, il nous apparaît plus aisé d'introduire la notion de goodwill humain, comme d'une émotion, d'un ressenti, de valeurs communes et de mimétisme social, plus proche en réalité de ce qui est observé au sein des espaces de coworking.



## Conclusion du chapitre 1

Au regard de la littérature existante, on observe que les compétences sont des programmes complexes de traitement de situations professionnelles. De surcroît, le regard porté sur les compétences est un regard psychologique le plus souvent, lié à l'environnement et à un contexte donné. L'expérience cognitive du sujet s'enrichit dans une dynamique spécifique mêlant savoirs tacites (Sternberg, 1999) et compétences incorporées (Leplat, 1997)<sup>68</sup>. A tout le moins, il convient de parler d'autorégulation (Károly, 1993), portant sur des processus transactionnels, ou le sujet assure lui-même une fonction de régulation de son expression du Soi. Les grands travaux de recherches sur l'auto-régulation s'appuient sur la théorie du contrôle (Carver & Scheier, 1998), la théorie du but (Locke & Latham, 1990 ; Gollwitzer, 1997, et la théorie de l'efficacité personnelle perçue (Bandura, 1997). L'auto-régulation des compétences agit comme transmetteur de valeurs organisationnelles. Il est évident que la portée psychosociale des relations entre les individus et l'organisation ne peut faire l'économie d'un rappel portant sur la complexité supposant le lien subtil qui unit les deux objets. Pour transmettre les compétences, la collision des intelligences, des volontés et des tempéraments et du ressenti reste donc centrale. Le chapitre suivant vise à démontrer que les centres de coworking sont des espaces collaboratifs complexes, qui rendent intrinsèquement difficile une transmission optimale des compétences. Nous vérifierons que la seule compétence véritablement transmise et pour laquelle les centres de coworking jouent le rôle d'accélérateur est celle du savoir-être.

---

<sup>68</sup> AUBRET, J., GILBERT, P. (2013). L'évaluation des compétences: Pour établir un diagnostic à caractère professionnel, Mardaga, Pratiques psychologiques : évaluation et diagnostic.



## PARTIE II : LA TRANSMISSION DES COMPETENCES DANS LES ESPACES DE COWORKING : UN APPRENTISSAGE COMPLEXE

### Introduction

Dans ce second chapitre, les espaces de coworking sont étudiés sous l'angle de la complexité apparente qu'ils renvoient. Nous avons montré dans ce chapitre précédent le principe selon lequel la compétence n'est pas figée, elle se construit et le rapport de l'individu à cette compétence évolue selon les degrés de motivation de ce dernier.

Après un rappel des grands courants de pensées qui traitent de la complexité, et qui irriguent l'ensemble du chapitre, nous arrivons à un point crucial de la recherche qui corrobore l'idée selon laquelle les espaces de coworking, qui sont des espaces composites, ne peuvent échapper à une lecture systémique de la dynamique qu'ils inspirent. Dans ces tiers lieux, le temps et l'espace sont redéfinis. La question des langages né du multiculturalisme et de la variété des objectifs recherchés par les coworkers, qui peuvent parfois souffrir d'illettrisme technique, nécessite de s'intéresser à la façon dont se construit l'interrelationalité dans de tels espaces. Cela passe par un nécessaire travail de modélisation en détectant les méthodes d'apprentissage des coworkers. Nous verrons qu'il n'est pas faux de parler « d'information séquencée de la compétence », et que pour valider un possible transfert de compétences, l'ensemble des connaissances perçues comme organisatrices, puisse créer de la valeur additionnelle pour l'ensemble de l'espace, à tous les niveaux.

A la fin du chapitre, nous abordons la notion de transfert réflexif pour appréhender les contours d'une possible intelligence collective dans les espaces de coworking, ou la question de l'oralité (absence de procédures écrites, de règles organisationnelles, de best practice, de cadre organisationnel), rend le travail de reproduction difficile et le développement d'une posture réflexive complexe, ne favorisant pas la conceptualisation des pratiques. Dans ces espaces se mêlent des rites, des comportements propres aux individus, ou la théorie des cercles sociaux de Simmel prend tout son sens face à cette « multiplicité » des coworkers. Nous tentons enfin d'apporter un éclairage nouveau et de répondre à la question centrale de la recherche : quelles compétences peuvent être réellement transmises dans les espaces de coworking ? nous proposons deux mesures pour y parvenir. La première consiste en un outil intitulé « Outil de diagnostic de la mesure des compétences et de leur accélération » dont l'architecture tente de décrire les compétences mobilisées chez le coworkers et identifier les conditions de leur efficacité. Son architecture technique est rappelée au début de la thèse et en annexe. Il permet notamment de

mesure la capacité à transmettre une compétence reçue. Nous arrivons à la conclusion que le point d'entrée à la possibilité de transmettre une compétence réside dans le savoir-être, seule « compétence » majoritairement transmissible. Il fait d'ailleurs partie intégrante du « savoir-agir ».

Dans l'ordre d'importance des coworkers, nous notons que l'item « Formation et Compétences » arrive seulement en septième position et que les notions de créativité, d'agilité et de réinvention permanente sont citées majoritairement. Cela valide le cadre théorique dont il est question plus haut et corrobore la nature disruptive du centre de coworking. C'est ce que nous avons voulu modéliser sur une figure appelée « radar du centre de coworking », sur lequel apparaissent en comparaison les caractéristiques propres à une entreprise traditionnelle (outil n°2).

Nous arrivons à la conclusion qu'à défaut de produire un nouveau modèle organisationnel, les espaces de coworking semblent transcender les modèles existants.

## 2.1) La dynamique collective des espaces de coworking à l'épreuve de la théorie de la contingence.

Les contextes organisationnels auxquels renvoie la théorie de la contingence offrent une panoplie intéressante de facteurs (taille, âge, système technique, environnement, nature du pouvoir, stratégie déployée).

Il serait long et fastidieux de décrire toutes les structures organisationnelles du registre théorique, mais il semble opportun de rappeler que selon que l'on se situe dans des organisations de nature tayloriennes, fonctionnelles (Fayol), divisionnelles ou matricielles, chacune d'entre elles présente des caractéristiques qui permettent d'éclairer le lecteur sur les différentes « écoles » du management. C'est cependant la nature des organisations dites apprenantes qui est un des fils conducteurs de notre travail, or il serait scientifiquement trompeur de partir du principe que l'organisation apprenante se « fonde » dans les structures précitées.

Certes, nous pouvons supposer que les structures matricielles sont plus adaptées à l'organisation apprenante, mais celles-ci ne décrivent pas la nature complexe d'une telle structure. Et que dire de structures matricielles qui auraient des fonctionnalités adhocratiques ? Rappelons que l'adhocratie est un type d'organisation au sein du système théorique de Henry Mintzberg.

Elle se définit par des caractéristiques spécifiques que nous pouvons retrouver dans les espaces de coworking :

- « *Une spécialisation des tâches horizontales basée sur une formation solide de la part des acteurs (experts...)* » : le centre de coworking réunit des professionnels qui exercent une activité en rapport avec une expertise, un métier. Le centre de coworking n'obéit pas à une verticalité, puisqu'il n'existe pas de management stratégique dans ces espaces partagés.
- « *Une tendance à regrouper les professionnels dans des unités fonctionnelles pour atteindre les objectifs fixés* » : là aussi, il arrive que les unités fonctionnelles soient rattachées à des organisations pyramidales, nous observons cependant que certaines entreprises font le choix de s'installer dans les espaces de coworking pour tester un marché, comme à Lyon.
- « *Une tendance à les disperser en petites équipes pour réaliser leur projet (management par projet)* » : c'est aussi une réalité observée pour les entreprises mais moins pour les nomades pour lesquels la notion d'équipe internalisée n'existe pas.
- « *L'ajustement mutuel est le mécanisme de coordination clé, à l'intérieur et entre les équipes* » Cet ajustement mutuel est une réalité qui ressort de nos entretiens. Cependant, il est difficile de le repérer dans la mesure où ce modèle organisationnel se réinvente plus facilement au contact des autres ; Le tiers-lieu crée un « tiers-temps », une singularité qui n'est pas mesurable, mais qui revendique au travers des coworkers un cheminement intellectuel hétérosécific. Pour illustrer notre propos, « *Dans une organisation, l'hétérosécificité existe du fait même des différences de savoir-faire, d'expertise, de connaissances, d'origines sociales ou ethniques de chacun (voire bien plus, évidemment)* »<sup>69</sup>. Nos entretiens révèlent que pour les manager, gérer l'équipe est en réalité plus complexe que dans l'organisation traditionnelle

Un manager interviewé : « *On est déconnecté au niveau du siège à Paris. On se crée une identité alors que les bureaux sont les mêmes. Et on est moins libre de faire comme on veut* ».

De façon synthétique, on peut légitimer l'idée selon laquelle l'organisation dans l'espace de coworking n'est plus basée sur un strict respect des règles, mais obéit à un consensus, celui du groupe, qui constitue une émergence basée sur un dialogue au sein duquel tous les coworkers peuvent participer par le biais de « l'ajustement mutuel »<sup>70</sup>. Aussi voit-on apparaître de façon

---

<sup>69</sup> Docteur Jean-Marc Dupont, Docteur en physique théorique, 2014.

<sup>70</sup> Type d'organisation défendue par Henri Mintzberg, voir aussi Hélène Grimbelle et al., Diagnostic associatif, page 71, Sciences Po.

plus rationnelle la mise en œuvre d'une dynamique collective dont l'effet permet d'enrichir les savoirs individuels.

Mais une fois encore l'adhocratie ne semble pas être un modèle suffisant pour nous éclairer sur la nature permanente de la dynamique collective. La dynamique des espaces de coworking remet en cause les organigrammes, la spécialisation des individus et des unités, ainsi que les mécanismes de coordination.

Comme nous l'avons vu plus haut, les compétences sont des programmes complexes de traitement de situations professionnelles, elles-mêmes liées à l'environnement et à un contexte donné. C'est une équation à plusieurs variables, dont le référentiel et le système sont mouvant. A ce stade, il est évident que la dynamique collective pose inéluctablement le problème de la stabilité organisationnelle de l'environnement dans lequel elle se réalise. On ne peut décrire cet état en se basant uniquement sur une lecture analytique des grandes théories de l'organisation. Il est nécessaire de changer de paradigme et considérer l'organisation apprenante comme un ensemble systémique.

#### 2.1.1) Les ensembles systémiques

Les vingt-quatre valeurs organisationnelles de Mac Donald et Gandz (1992) nous renvoient à une question centrale : celle de l'influence des valeurs organisationnelles sur les comportements. Cependant, peu d'études s'intéressent au levier des valeurs organisationnelles, aux caractéristiques mêmes de l'organisation, à sa structure et aux mécanismes qu'elle va mettre en œuvre ou favoriser, pour parvenir à susciter des comportements de performance chez ses membres. Et quand il s'agit d'organisation apprenante et de dynamique du savoir, la dynamique collective sous-jacente n'échappe pas à la règle.

Laurent Théneny de l'INRS explique que « les technologies numériques ont bouleversé les organisations pyramidales, en les faisant évoluer vers des organisations matricielles puis aujourd'hui vers des organisations par objectifs et apprenantes ». D'une certaine façon, le secteur tertiaire est devenu un véritable laboratoire de l'innovation managériale. « Trois formes des coordinations managériales se chevauchent désormais au sein des entreprises : les coordinations réalisées par la hiérarchie, par le projet et en réseau » (Mallard, 2011).

On assiste aussi à une hybridation des modes de management émergents qui favorise le temps de réflexion et la concentration, le temps du partage et de la mutualisation, via la variabilité des

activités de travail. Selon Jacky Guilloteau, DRH chez Bouygues Immobiliers, « il ne s'agit plus de se rendre dans un lieu fixe, attribué souvent de façon statutaire, mais d'offrir à chacun les ressources adaptées au moment et au contexte ». C'est à la croisée de ces chemins que se démarquent les centres de coworking.

## 2.2) L'uniformité et la diversité de la dynamique collective dans les centres de coworking : vers de nouvelles communautés de pratiques organisationnelles aux caractéristiques complexes

### 2.2.1) Le temps et l'espace comme critères de partage de la connaissance pertinente collaborative

Les écrits de Sunasse et Haumant en 2004 abordaient déjà la question des niveaux dans l'apprentissage organisationnel. Bien avant, les travaux de Wanger (1998), ils traitaient de l'interconnexion des communautés de pratiques. Selon, Dogson « *une organisation apprenante est une entreprise qui construit des structures et des stratégies afin d'accroître et de maximiser l'apprentissage organisationnel* ».

Selon Jean-François Noubel, chercheur, professeur et formateur en intelligence collective, « *l'intelligence collective rencontre deux limites naturelles : le numérique car seul un nombre limité de personnes peut interagir efficacement, sans quoi on atteint vite un niveau trop élevé de complexité qui génère plus de « bruits » que de résultats effectifs, ce qui limite les capacités du groupe* ».

Mais aussi la dimension spatiale : « *les personnes doivent se trouver dans un environnement proche afin que leurs interfaces naturelles (sens organique) puissent échanger entre elles, afin que chacune puisse appréhender la globalité de ce qui se passe (holoptisme) et adapter son comportement en fonction* ».

Cette analyse nous oblige à rappeler la notion des interférences décrites dans le modèle de Shannon et Weaver, concernant la circulation des informations entre émetteurs et récepteurs. Dans un espace de coworking, comme nous l'avons explicité dans le premier chapitre, la circulation des connaissances s'opère dans une relative fluidité entre les personnes qui y travaillent. Mais l'espace est soumis à de multiples distorsions qui s'apparentent à des interférences causales liées à la nature même du lieu. La culture Co suppose qu'il faille se faire

confiance à priori et non à postériori. Ce n'est pas intuitif. Tout le monde connaît l'histoire du renard dans le Petit Prince de Saint Exupéry, qui exige une infinité de temps et de patience pour se laisser apprivoiser. Cette réalité rend l'exercice moins facile qu'il n'y paraît dans des espaces qui mêlent des profils aux histoires et aux cultures différentes, qui même s'ils partagent tous l'envie de travailler ensemble, demeurent in fine des colocataires qui peuvent partir à tout moment, n'étant liés par aucun lien commercial.

### 2.2.2) Une nécessaire approche psychologique pour appréhender les compétences partagées dans un espace collectif

Pour les ergonomes, la notion de compétence partagée est davantage de l'ordre de l'explication que de l'évaluation. En considérant que la psychologie est d'étudier le comportement humain, le champ des compétences collectives et de l'intelligence qui va avec, nous ramène vers l'observation des conduites d'adaptation sociales et professionnelles que nous avons étudié dans les différents espaces.

Savoir répondre aux attentes de son environnement, et gérer ainsi la complexité de la situation en y prenant part, sont des situations non observables mais théoriques, susceptibles de rendre compte de la manière dont un individu agit de façon efficace. Regardons le cas du centre Cobalt de Poitiers. Dans le numérique, personne n'a intérêt à jouer dans un jeu à somme nulle. A ce propos « *tout le monde a intérêt à ce que tout le monde réussisse* » nous rappelle un des bailleurs interrogés sur Poitiers. Il ne fait aucun doute qu'à la lumière de nos entretiens, tout le monde partage ce point de vue, étant entendu que tout va très vite dans le numérique. Mais attribuer cette signification particulière à l'intelligence partagée, au sens technique du terme, est une voie très proche de la psychologie ergonomique. A tout le moins, les deux notions se rejoignent. Nos interviews nous rappellent que les nouvelles technologies créent des paradoxes organisationnels, au niveau des utilisateurs. Dans un espace de coworking, elles abolissent encore plus les frontières traditionnelles et accélèrent le temps, par un tempo différent, qui conduit à repenser le modèle en permanence. Les données, à l'origine de l'information, qui elle-même crée des connaissances inhérentes à l'émergence d'une transmission, imposent de réaliser des tâches supplémentaires, dans le temps bref du numérique. Ceci peut aboutir à la dispersion du travail des coworkers. En poussant l'analyse plus loin, et en l'adaptant à l'analyse de Jean-François Noubel, disperser le travail d'un individu revient à disperser le travail du groupe, anéantissant la possibilité de le fédérer autour de l'idée d'une gestion des connaissances



communes rigoureuses et ordonnées. C'est ce que nous avons démontré en invalidant l'hypothèse d'une méthode de gestion des connaissances structurée dans le chapitre 1.

L'holoptisme permettant d'aborder la globalité d'une situation dépendra sans doute des capacités des individus à prendre connaissance de l'information et à la resituer/restituer dans le contexte approprié. Rappelons que le coworking regroupe deux notions : un espace de travail partagé et un réseau d'individus issus de différentes entités ou entreprises.

*Selon Jean François Noubel, l'holoptisme se définit comme un « Espace physique ou virtuel dont l'architecture est intentionnellement conçue pour donner à ses acteurs la faculté de voir et percevoir l'ensemble de ce qui s'y déroule », ou encore « un espace qui permet à tout participant de percevoir en temps réel les manifestations des autres membres du groupe (axe horizontal) ainsi que celles provenant du niveau supérieur émergeant (axe vertical) »*

### 2.2.3) La question des langages : un mythe babylonien

Le processus d'interaction cher à Curie, et la notion déjà citée d'inférence causale, est intéressante à rappeler dans un contexte où toute négociation (ici prise dans une définition non marchande) suppose une relation dans laquelle deux parties (les parties prenantes) s'impliquent volontairement afin de résoudre une problématique donnée. Hors du cadre déterministe, où l'individu est censé être soumis à un détenteur d'autorité dominant, la volonté de deux personnes d'échanger ensemble au sein d'une communauté de pratiques et d'une communauté de réseaux (coworking) prend ici forme, à condition que la capacité, le fait générateur, ne soit pas contrarié par les spécificités propres aux langages (ici prises comme constructions de performances langagières et de possibilités cognitives dans ses particularités attachées aux différents Métiers représentés dans les espaces de coworking). En effet, bien qu'il soit inutile de rappeler le mythe de la tour de Babel, le multiculturalisme et les objectifs variés recherchés par les coworkers, les origines dont nous avons déjà parlé, ne cimentent pas forcément les relations entre individus. Or maîtriser les langages (ou du moins apprendre à les maîtriser) reste la condition essentielle pour imaginer de pouvoir transmettre un savoir.

Rappelons que nous souhaitons valider l'existence d'une méta architecture symbiotique apprenante dans un espace de coworking qui favorise la transmission des compétences entre coworkers ? Notre postulat de départ suppose qu'il existe autant de compétences que de possibilités de situations différentes, et qu'il y a autant de compétences distinctes que de situations professionnelles distinctes. Ce recours à une conception hiérarchisée permet

d'examiner la possibilité « *d'un transfert des compétences, non pas à partir des ressemblances visibles entre les tâches ou situations mais à partir des opérations psychologiques en jeu dans l'activité du sujet* »<sup>71</sup>. Le sujet devient ici central, dans la reconnaissance de son « Je » + « Suis » au travers des Autres ». In fine, le groupe ne peut exister et en réalité fonctionner sans les individualités qui le composent.

Hammad Squalli, Enseignant-Chercheur, note à ce propos que « *si l'organisation apprenante prône une autoréflexivité sur les situations de travail conduisant à une meilleure résolution des problèmes et surtout par l'encouragement des apprentissages en double boucle, et ce au niveau individuel et collectif, les organisations apprenantes doivent alors privilégier les apprentissages collectifs en vue d'organiser une progression collective des compétences* ». <sup>72</sup> Ceci renforce le principe selon lequel la perspective du groupe dépasse celle de l'individu puisque l'expertise individuelle ne permet pas d'assurer un développement global de l'organisation. Dans le cas contraire, il faudrait sans doute parler davantage de qualifications structurées, voire certifiées, que de compétences. Mais les qualifications nous semblent trop réductrices à un savoir « pratico-pratique » alors que la compétence, rappelons-le, embrasse des savoirs pluriels (faire, transmettre, être, etc.).

Puisqu'il est question de répondre aussi à l'uniformité possible des coworkers dans une diversité d'ordre spatiale, Hammad Squalli explique et rappelle aussi que sur le terrain « *toutes les organisations sont plus ou moins apprenantes, du fait déjà que les frontières avec l'environnement sont devenues poreuses, plus permissibles, et que l'instabilité et la dynamique externe imposent à l'organisation de modifier, de changer, d'adapter et de s'approprier des espaces, par le développement de la connaissance* ».

Nous arrivons ici à un point crucial quand il s'agit de rappeler à quel point les organisations apprenantes sont mises en difficultés, notamment quand les stratégies des acteurs, sous-jacentes aux vicissitudes auxquelles sont en proie les organisations entraînent des jeux de pouvoir, des buts et intérêts divergents, des zones d'incertitudes ou des stratégies individuelles qui minent les collectifs (Michel Crozier et Erhard Friedberg). Au final, en fonction des relations entre ses acteurs, des secteurs d'activités et des métiers, il existe plusieurs manières d'organiser et d'indexer les grands concepts d'une organisation apprenante. Le degré d'ouverture d'une

---

<sup>71</sup> Voir publication du FERE (Fereg.org)

<sup>72</sup> Squalli, Hammad (2017). Revue Economia, HEM Business School.

organisation à cette possibilité d'apprendre, est bien entendu fonction de ses membres et des relations interpersonnelles qu'ils entretiennent ensemble.

### 2.3) Les jeux de pouvoirs : une faille dans la possibilité de la transmission

#### 2.3.1) La complexité des interrelations entre les individus

Attribut consubstantiel du risque, l'incertitude place les acteurs face à leur connaissance et compétences, leurs visions, leurs doutes et leurs intérêts. La complexité des interrelations dans nos sociétés ainsi que la vitesse à laquelle les innovations sont lancées augmentent la part d'incertitude et ses effets anxiogènes. A ce sujet, les apports de Michel Crozier permettent d'en mieux percevoir les effets.

Notons déjà que la conception du pouvoir de Michel Crozier est avant tout relationnelle :

- Selon l'Auteur, le pouvoir est toujours une relation A-B, et non un attribut de A ou un attribut de B : « *Le pouvoir en effet n'existe pas en soi. La relation de pouvoir ne s'établit que si les deux parties s'intègrent au moins temporairement dans un ensemble organisé* » (voir Crozier, 1963) et à ce propos, « *il existe-t-il une relation de dépendance dans le rapport au pouvoir qui peut être réciproque, déséquilibrée et non transitive* » (voir E. Friedberg 1992).



- En se référant à Crozier, et en l'appliquant à notre étude, les individus, dans les centres de coworking font partie de différents groupes d'acteurs qui poursuivent des objectifs propres en termes d'adaptation des rythmes (aspect temporel), de négociations budgétaires (aspect économique), de carrières et/ou d'opportunisme à l'intérieur du centre, tous nos entretiens tendent à le confirmer.

Selon Crozier et Thoening, 1975<sup>73</sup> : « *Les stratégies individuelles peuvent être et sont effectivement différentes, mais leur rationalité ne peut être découverte qu'une fois la rationalité du jeu collectif bien établie* ». A la grande différence qu'ici, il n'existe pas à proprement parler de règles qui régissent les centres de coworking. On ne peut parler de jeu collectif puisque le

---

<sup>73</sup> <http://www.sietmanagement.fr/analyse-strategique-des-jeux-dacteurs-zones-dincertitude-et-systeme-concret-m-crozier/>

centre de coworking obéit à une rationalité limitée. Il n'existe que par l'existence du corpus social et ses acteurs, qui ne sont adeptes d'aucune religion d'entreprise, ni à un groupe social auxquels ils pourraient s'identifier en termes de progression de carrière. Au final, et nous touchons à un point essentiel, les enjeux, les opportunités, les notions de perte et de gains, sont particulièrement différenciés au point de ne pas générer de jeux de pouvoirs comme c'est le cas dans des organisations traditionnelles. Il ne subsiste que des règles informelles de bonne entente, de cordialité, et nous notons in fine peu d'alliances entre groupes d'acteurs. Si les compétences créent des singularités qui peuvent dans des organisations traditionnelles être sources de tensions, selon le degré de compétence ou d'incompétence, ces degrés ne mettent pas les centres observés en état de tension.

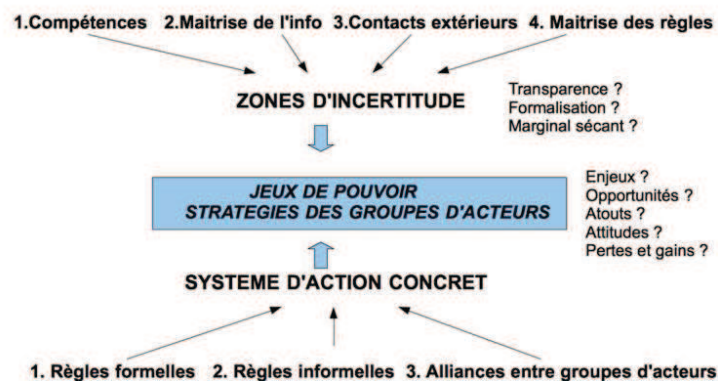


Figure n°9: Analyse stratégique des jeux d'acteurs : zones d'incertitude et système d'action concret, M. Crozier  
[www.sietmanagement.fr](http://www.sietmanagement.fr)

Au travers des positions défendues par Michel Crozier, nous partons du postulat que l'organisation fonctionne ainsi comme une sphère soumise à des tensions extérieures. La sphère épouse la forme des tensions selon qu'A, B et C exercent sur la structure. Il existe inéluctablement des tensions, des frottements structurels. De surcroît, selon l'auteur « chaque groupe d'acteurs, quel que soit son niveau hiérarchique, possède toujours une certaine marge de liberté, avec des ressources et des comportements qui ne sont pas complètement contrôlables par les autres groupes (voir Pirotton 2009) ».

Ainsi, la question du contrôle des comportements des uns par les autres, ouvre le champ exploratoire de la régulation au sein des groupes sociaux. Dans notre sujet, cette régulation concerne aussi bien la nature même de cette régulation que la façon dont elle agit dans la transmission des différents savoirs.

On peut légitimement se demander si ce mécanisme est inconscient et autorégulé ou conscientisé par des demandes particulières liées aux conditions de travail des individus ou du groupe (quand nous parlons de groupe, il est ici question de tous les coworkers présents dans les centres étudiés). Dans le contexte de notre étude, la question apparaît cruciale et soulève la constitution de sous-programmes d'action immédiatement mobilisables et efficaces (en vue de construire des compétences situationnelles). Les travaux de Reuchlin (1999) apportent un éclairage nouveau sur cette « conduite adaptative ». Et pour aller plus loin, il est légitime de s'interroger sur le point d'entrée de la compétence. En effet, pour transmettre une compétence, connaître son point d'entrée est une composante primordiale.

### 2.3.2) Réduire la zone d'incertitude : un nécessaire approche par la structure et la modélisation

L'école structuro-fonctionnaliste explique les systèmes de contrôle par la recherche de l'efficacité au coût minimum ; c'est un des objectifs recherchés par les coworkers. La structure y est vue à la fois comme une contrainte mais aussi un lieu à réagencer, à restructurer. L'exercice de modélisation s'inscrit modestement dans ce courant.

Nos résultats d'enquêtes nous permettent d'observer que les centres fonctionnent comme une entité spatiale que nous qui s'apparentent en une succession de cercles concentriques et constituent l'armature interne de la sphère organisationnelle. Une telle structure présente un double avantage : elle n'est pas verticale, ni horizontale. Elle est de dimension  $n$ ,  $n$  représentant à la fois tous les coworkers travaillant dans le centre. Il y a autant de cercles concentriques que de coworkers et l'espacement entre chaque cercle dépend de la somme des connaissances en circulation, que nous qualifierons ici de masse circulatoire présente dans le centre. En effet, plus la pierre lancée dans l'eau est lourde, plus la diffusion de l'énergie libérée modifie la taille des ondes circulaires.

Imaginons un coworker présent au centre d'une structure concentrique. Le point du milieu est aussi le point d'entrée de la connaissance acquise par ce coworker. Nous avons déjà expliqué que la compétence est un attribut de la connaissance. L'individu, le coworker, est au centre de « tout » car sans lui, rien n'existe (une organisation est un assemblage organique de personnes travaillant pour elle, l'organisation est certes « méta » mais elle ne se suffit pas à elle-même).

En nous référant aux sciences de la matière, la longueur d'onde observable est ici la fréquence d'émission de la connaissance (ou compétence qui englobe les différents savoirs). Nous avons vérifié au début de la thèse que les connaissances circulent assez facilement dans les espaces de coworking. Sur le cercle concentrique nous pouvons supposer que :

- 1) L'individu lui-même se forme aux niveaux supérieurs. Dans ce cas (réponse 1), l'individu est apte à hiérarchiser son acquisition de savoirs : c'est l'auto-apprentissage effectif et conscient. L'individu s'adapte aux changements de formes, et à l'arrivée de nouveaux locataires, qui modifient la masse de la structure.

Ou

- 2) La structure forme l'individu. Dans ce cas (réponse 2), le cœur de la structure, prise ici comme assemblage de méta connaissances (au sens cognitif), doit diffuser de 1 (on part du niveau alpha de l'individu) vers les niveaux 2 et 3, qui sont des niveaux de connaissances supérieurs. A iso alpha entre les coworkers, cela suppose que l'individu puisse capter et s'imprégner de cette connaissance avec les autres coworkers. Ici les coworkers prennent conscience de la valeur de l'apprentissage collectif qui nourrit la structure.

On peut aussi supposer l'existence d'une « différence de potentiel » entre niveaux 1 et les suivants (niveau 1 < niveau 2 < niveau 3). Sauf que l'énergie se transmet toujours du point le plus haut vers le point le plus bas (comme un barrage réservoir hydroélectrique, l'eau part du haut du barrage, permettant d'entraîner plus bas les turbines produisant l'électricité). Sauf à parler d'un savoir recyclé en permanence, en circuit fermé, qui n'est pas au final dénué de sens, il faudrait que le point 1 soit à un niveau plus élevé que 2 et 3 ce qui n'est pas conforme à notre postulat de départ.

Si la structure diffuse de 3 vers 2 puis de 2 vers 1, cela revient à penser que l'organisation possède une aptitude métacognitive. L'individu est ici conducteur de l'énergie qui met la connaissance en mouvement. La connaissance épouse la forme de l'individu et l'individu épouse la forme de la connaissance dans une dynamique efficiente et vertueuse. Rien n'est figé, tout est en mouvement.

Nous en déduisons alors que le rapport au savoir dans l'entreprise innovante n'est pas figé, il évolue constamment et enrichit la mémoire organisationnelle.

Revenons à notre réponse 1 : l'individu pourra puiser dans les niveaux supérieurs la connaissance stockée, permettant d'enrichir les niveaux plus bas par rétroaction. L'entreprise étant agile, l'expérience de l'acquisition sera stockée dans 1,2 et 3 par ontologie de domaine, sans être compartimentée. Précédemment, nous avons compris que seuls les « attributs » de cette connaissance seront indexés, permettant un questionnement de la mémoire de l'organisation en temps-réel par les autres coworkers.

Mais comment s'effectue ce questionnement en temps réel ? En toute logique, le niveau du questionnement conditionnera la réponse attendue (par le système d'information éventuellement). L'individu utilisera des schémas cognitifs qui lui sont propres et potentiellement sans rapport avec le problème posé. Ce qui, à la fin, complexifie considérablement la réponse attendue.

Le coworker devient sujet acteur de cette acquisition de l'informations, retraduite en nouveaux « attributs » au-delà de l'activité de mémorisation. Les études sur les inférences démontrent que nous produisons nous-même des informations nouvelles quand on lit un roman, un récit. De surcroît, un savoir n'est acquis et fertile que s'il est intériorisé.

La métacognition rend possible l'utilisation des potentiels et des savoirs personnels. L'altérité est la modification de notre façon à entretenir la relation avec les autres et renvoie à ce qui est extérieur à l'autre, à ce qui est extérieur à un soi, qui peut être l'individu, le groupe, la chose, le lieu. Elle est aussi la condition de l'autre au regard de soi (Turco, Lévy et Lussault, 2003, p. 58-59).

Lewin s'est intéressé aux champs de force dans la relation d'un individu à un groupe, notamment au regard de ses travaux sur la dynamique de groupe. Il considère que les relations d'un individu ou d'un groupe à son environnement de travail, sont régies par des attractions comparables à des champs de force.

A ce stade de l'analyse, nous pouvons donc admettre l'existence d'une méta cognition qui organise la distribution des attributs de la connaissance (ces attributs formant la compétence). La transversalité des individus travaillant dans un espace de coworking produit inéluctablement une compétence d'ensemble. Encore faut-il pouvoir l'adresser, savoir où elle se réalise et comment la rendre intelligible.

Ce paradigme décrit le contrôle de gestion des connaissances à travers l'individu, ses interactions avec le groupe et le groupe avec la structure. Les cadres conceptuels sociologiques sont clairement mobilisés. Cette classification paradigmatique privilégie l'individu à travers ses interactions, ses processus cognitifs, au sens qu'il cherche à donner à ce qu'il construit et observe, à l'apprentissage qui en résulte, à la recomposition du savoir à travers des artefacts organisationnels (Autissier, 1997 ; Chevallier-Kuszla, 2000 ; Savall et Zardet, 2003, 2005)<sup>74</sup>. Ce courant est interprétativiste dans la mesure où il envisage les phénomènes organisationnels comme un ensemble d'interprétations et de représentations de la réalité par les participants qui en font l'expérience. Mais c'est sans doute à travers le paradigme interprétativo-constructiviste que la théorie de la structuration offre les perspectives les plus prometteuses. On voit bien que cette description du déroulement du processus d'action de transmission de savoirs est d'une grande complexité <sup>75</sup>.

#### 2.4) Le concept d'interrelationalité dans les espaces de coworking

Dans notre schéma, l'organisation du « Co » nécessite une architecture spécifique apprenante, où une place est laissée pour la co-construction. Celle-ci requiert l'association durable entre les compétences et les individus hétérospecifics, dont la durabilité de l'association est relative puisqu'elle est caractérisée par une part significative de la « durée de vie » d'une des deux entités : la compétence n'est pas figée, elle se construit, le rapport de l'individu à cette compétence, évolue selon les degrés de motivation de ce dernier.

##### 2.4.1) L'environnement des données : détection des règles pertinentes, et des méthodes d'apprentissage.

Le système d'action concret contient non seulement des règles formelles (apparaissant par exemple dans les organigrammes mais aussi des règles informelles en reconstruction permanente, (J-D Reynaud et la Théorie de la régulation sociale)<sup>76</sup>, et surtout les relations d'alliances entre groupes d'acteurs (Martin 2012). Des acteurs peuvent en outre arriver à

---

<sup>74</sup> Husser, J. (2010). La théorie de la structuration : quel éclairage pour le contrôle des organisations ?

<sup>75</sup> Selon Jean-Marie Barbier, professeur au Conservatoire national des arts et métiers et directeur du Centre de recherche sur la formation et de la Maison de la recherche sur les pratiques professionnelles, « *le savoir d'action lui-même est d'une grande complexité* ».

<sup>76</sup> Bréchet, J. (2008). Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. *Revue française de gestion*, 184(4), 13-34. doi:10.3166/rfg.184.13-34.



modifier les règles par leur comportement de type *"border line"* (rôle que joue le "marginal sécant" et qui peut faire évoluer les règles, voir Friedberg<sup>77</sup> 1997).

La littérature rappelle l'existence possible dans certaines organisations de comportements que l'on pourrait qualifier de « moving line », ou l'aptitude à faire bouger les lignes, à faire évoluer les règles, et à créer de la valeur sans jeux de pouvoirs spécifiques. Un espace où le jeu de pouvoir disparaîtrait au profit d'une expérience à l'Autre, d'une écoute active, d'une envie de changement.

Rappelons qu'il existe une zone dans laquelle se développe des jeux de pouvoir, et cette zone est située « *entre les zones d'incertitude et le système d'action concret* » (Mucchielli, 1998). Ces jeux peuvent prendre plusieurs aspects : jeux d'autonomie, d'opacité/transparence, de valorisation/dévalorisation, d'évitement des responsabilités, du refus de changement technologique, d'accusation réciproque... Dans ces jeux, pour « gagner » dans certains domaines les acteurs doivent accepter de « perdre » dans d'autres domaines (Vasquez-Bronfman 2004). Le moving line efface ces jeux d'acteurs mais il doit être suffisamment prégnant pour les contrecarrer.

Rappelons enfin les quatre sources du pouvoir analysées à l'époque par M. Crozier :

- Compétence,
- Rétention d'information,
- Connaissance de l'extérieur,
- Maîtrise des règles de l'organisation

Celles-ci relèvent soit d'un pouvoir d'obligation (par exemple à contraindre, par la maîtrise inégalitaire des règles formelles) soit d'un pouvoir d'exclusion (capacité à empêcher, par la rétention d'informations ou l'accès inégal à la connaissance). Nous rappelons ici que la rétention d'information est un phénomène observé dans les espaces de coworking et sont des obstacles à la transmission de la connaissance et des compétences associées.

Deux autres sources de pouvoir ont aujourd'hui pris de l'importance (Fallery 2016) :

- Celle qui donne un pouvoir d'influence : la capacité à maîtriser la création, les représentations, les liens et les discours (Théorie du capital social);

---

<sup>77</sup> Benamouzig, D. & Borraz, O. (2016). Bureaucratie, organisations et formalisation des savoirs. *L'Année sociologique*, vol. 66(1), 9-30. doi:10.3917/anso.pr1.0006.

- Celle qui donne un pouvoir de facilitation : la capacité à maîtriser le don/contre-don, dans les liens sociaux et la coopération, (Théorie du don/contre-don).

On peut opposer cette conception très relationnelle et « micro-sociologique » du pouvoir à des conceptions plus structurelles fondées sur les capacités de pouvoir potentielles ou exercées (F. Chazel, 1983) et notamment les conceptions de A. Giddens sur les relations entre structures et interactions ou de P. Bourdieu sur la domination dans les champs sociaux.

Dans cette perspective, les compétences, la maîtrise de l'information, les contacts extérieurs et la maîtrise des règles sont quatre stratégies organisationnelles différenciées. Quand on aborde la question de la transmission des compétences, il est légitime de maîtriser l'information à transmettre, de connaître celui à qui on la transmet, et les règles inhérentes à la formalisation de cette transmission en fonction de ce qui relève du tacite ou du non tacite. On entre définitivement dans un champ social où s'exercent des champs de force, à la différence que, contrairement aux organisations traditionnelles, nous pouvons défendre le concept d'une plus forte « interrelationalité » entre les différentes parties prenantes au schéma organisationnel dans les espaces de coworking. Son évaluation requiert des expertises techniques souvent pluridisciplinaires et une méthodologie complexe intégrant la prise en compte quantifiée de l'incertitude dans ces espaces particuliers, ou « *on y trouve aussi ce qu'on y apporte* » (un coworker).

C'est bien cette interrelationalité qui diminue le jeu de pouvoirs, bien que ne disparaissant pas, dans les centres de coworking. Nous voyons déjà se profiler un élément crucial dans notre analyse : même s'il apparaît moins marqué que dans les organisations où il existe une plus faible interrelationalité, le coworking ne fait pas disparaître pour autant ces aspérités qui rendent la transmission des compétences complexe. Il faut pousser plus loin l'analyse.

## 2.5) Le centre de coworking : un espace protéiforme

### 2.5.1) Epistémologie de la modélisation des espaces complexes

Il existe plusieurs définitions caractérisant les *systèmes complexes*. Un système complexe obéit à de multiples paramètres, qui sont différenciés et interagissent entre eux de façon non triviale, c'est-à-dire répondant à des fonctions non linéaires (interactions, boucles de rétroaction). Les

propriétés fondamentales de ces systèmes sont qu'elles se caractérisent par l'apparition de nouvelles propriétés fonctionnelles.

Nous verrons plus loin que cette propriété est très pertinente dans l'étude des organisations apprenantes et validerons l'hypothèse qu'il existe une forme très particulière « d'empowerment » propre à ces structures.

Parler des applications liées aux systèmes complexes est un vaste chantier qui touche surtout à des sciences dures notamment en sciences physiques (systèmes désordonnés), de la biologie, et un vaste champ pluridisciplinaire des sciences cognitives, économiques et sociales.

Ces concepts et ces méthodes peuvent s'enrichir d'une « *confrontation avec les spécificités des systèmes sociaux (rationalité limitée, croyances, institutions etc.)*<sup>78</sup> », or nous avons montré plus haut l'existence d'un rapport social dès qu'il s'agit de transmettre une connaissance ou ses attributs dans l'organisation. Les centres de coworking ne forment pas un corpus social déterminé (les espaces de coworking ne sont pas des organisations inféodées à ceux qui y travaillent). Aussi, il est notoire que les travaux reliant la gestion des connaissances et les capacités propres à la diffusion, l'absorption de celles-ci et leurs caractéristiques explicites ou implicites, demandent à être détaillées mises en avant pour mieux comprendre leur intelligibilité.

Il n'est pas rare que nous buttions sur la résolution de problèmes qui nous apparaissent « compliqués » alors que cette notion même n'a pas vraiment de fondement scientifique à proprement parler. Pour autant le fondement de cette distinction que nous pourrions légitimement considérer comme un abus de langage de la notion même de complexité, semble plus pertinent quand il s'agit d'étudier l'intelligibilité d'un système, d'une structure. Aussi, « *la notion d'intelligibilité n'a pas la même signification pour un système compliqué (explication) que dans un système complexe (compréhension)* »<sup>79</sup>. Nos modèles de raisonnement sont le plus souvent analytiques alors que d'après Paul Valéry, « nous ne raisonnons que sur des modèles ». Autrement dit, nous ne comprenons bien que grâce aux modèles qui sont à eux-mêmes des processus de métacognition.

Très souvent, nos réflexions analytiques sont limitées à des raisonnements déjà existants sans faire bouger les lignes pour autant. Selon Jean-Louis le Moigne, « *le modèle analytique*

---

<sup>78</sup> Se référer à l'article Objectifs et attendus, Systèmes complexes en SHS, LPS-ENS

<sup>79</sup> Voir la fiche de lecture de la chaire DSO, écrite par Joseph NONGA HONLA, portant sur la Modélisation des systèmes complexes de Jean-Louis Lemoigne, ORGANISATION C1, 1999-2000.

*contribue à orienter le chercheur vers des solutions acceptables, la modélisation rend la solution soluble ».*

Nous observons que dans les espaces de travail collaboratifs, la multiplicité des coworkers qui les composent appartiennent à des corpus sociaux qui ne sont pas à « iso qualification » et un système humain obéit à un assemblage d'émotions, d'envies, qui entrent en résonance sans pour autant arriver à trouver le noyau central de celui-ci. Les rencontres et les interactions avec autrui ne sont pas des points dans un espace cartésien. Elles se diffusent et se conjuguent au pluriel dans un espace social. Vu sous l'angle analytique, la non-permanence voire l'inexistence d'un isomorphisme social rend la tâche difficile à celui qui tenterait de démontrer avec une parfaite exactitude lesdits comportements. On ne peut parler dans les espaces de coworking d'homogénéité structurelle et culturelle, en ce sens il n'existe pas d'homogénéisation. D'une certaine façon, ils sont en apparence bien différents des réseaux étudiés par Dimaggio et Powell en 1983 qui tendent, d'après les auteurs vers un isomorphisme prégnant<sup>80</sup>.

Il faut d'une certaine façon prendre de la hauteur, changer de niveau et passer du registre de la recension des connaissances que l'on pourrait qualifier de disciplinées, qui obéissent à un cadre de référence formalisé à celui des méthodes qui contribuent à enrichir les connaissances actives et qui sont légitimes quand on parle transmission des compétences. Un coworker, finalement, fait ce qu'il lui plaît de faire, et personne n'est là pour l'obliger à adopter une posture particulière.

Dans notre sujet d'étude, le nécessaire travail de contextualisation nous invite à différencier d'un côté les « situations de travail » et les « actions de travail », ces dernières qui appartiennent au champ lexical du savoir-agir. Dans ce cas précis, le sujet agit, il est donc acteur et non spectateur de cet agissement.

Pour introduire cette réflexion du savoir agir et des actions qui le composent, il est nécessaire de privilégier une approche par les processus, sous la forme de trois fonctions : la fonction de transfert temporel (je prends la décision de transmettre à un certain moment, je suis acteur de cette décision), les fonctions de transformation « morphologique » (je transforme ce que je transmets pour lui donner une valeur quantifiable et observable, j'opère ainsi une fonction de transmutation de la connaissance en compétence) et de transfert spatial (je transmets à tel

---

<sup>80</sup> DIMAGGIO et POWELL, (1983). « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, Vol.48, N°2, pp. 147-160.

endroit, en direction de quelqu'un dans le cas des espaces de coworking). Autrement dit, et c'est un point qu'il est notoire de souligner, un collectif de travail est la combinaison d'espaces de travail, d'espaces de réflexions et de temps de travail, de temps de réflexion aussi. Une approche par l'action, plus précise que la situation, ouvre la possibilité à des transferts d'un niveau à l'autre.

Aussi, selon Jean-Louis Lemoigne, « *l'organisation devient active, s'autoorganise, elle est dépendante et solidaire de l'environnement. Elle réagit aussi en fonction de l'Information. L'Information est une configuration stable de symboles. Le symbole est à la fois Signe et Signifié* ». Dans un espace de coworking, tout le monde joue une partition, mais il n'existe aucun chef d'orchestre pour unifier l'ensemble de l'information. Tout le monde agit mais à son niveau et à la place qui est la sienne (au sens spatial notamment puisque les bureaux sont le plus souvent attribués, mais nous ne le verrons aussi, pas forcément partout, on parle alors de « FLEX »).

Un ensemble de personnes, travaillant sur un plateau pour des employeurs différents, partagent toutes l'objectif de travailler ensemble. C'est d'ailleurs le « propre », l'essence même des centres de coworking. Mais comment ces personnes communiquent-elles pour partager des connaissances, sans qu'il existe de chef d'orchestre pour les unifier ? Ces acteurs n'ont pas le même but en fin de compte et chacun y « trouve ce qu'il y apporte ». Les projets professionnels sont le plus souvent autonomes les uns par rapport aux autres. Les coworkers ont malgré tout un point qui les unit : c'est l'information.

Des informations « organisantes » et « autonomisantes » pouvant être formulées et utilement interprétées. Par rétroactivité, à son tour, l'information permet à l'organisation de s'adapter par le mécanisme de la régulation, « se transformer puis se rééquilibrer » pour permettre l'osmose avec l'environnement. Le processus obéit à une logique d'adaptation par accommodation (les canaux) et par assimilation (les codes).

Si l'information est une configuration permanente de symboles, ce que démontre l'auteur, il introduit aussi la notion d'intelligibilité d'une organisation complexe. L'information est répétée, une configuration stable où le symbolisme tient une place prépondérante. Elle est inéluctablement dépendante et solidaire de son environnement. Ici les symboles sont à la fois signes et signifiés et « *le processus de décision est un système de traitement de l'information séquentiel et projectif* ».

Aussi, rappelons les hypothèses de H.A. Simon qui traitent ce sujet, reprises par Jean-Louis Lemoigne :

- « *La décision est conception : la décision permet d'élaborer des projets (plans) permettant d'atteindre des familles d'objectifs* ».

Aussi, la décision de transmettre obéir à l'atteinte d'un objectif. Quels sont les objectifs des coworkers quand il s'agit de transmettre une information à autrui ? Nos études révèlent qu'ils échangent de façon opportune, l'objectif n'est pas clair. Il est difficilement conceptualisable. Les coworkers reconnaissent eux-mêmes cette difficulté.

- « *La décision est intelligente : la compréhension projective d'une situation se désigne par les objectifs qui rendent intelligibles les descriptions d'une situation perçue complexe* ».

Ces objectifs doivent être quantifiables. Mais ce qui est complexe pour l'un n'est pas forcément complexe pour l'autre. Et la maîtrise des langages afférents aux différents métiers sur le plateau est un problème de taille que nous avons largement relevé. Notons que tout le monde n'est pas forcément compétent pour assimiler l'information transmise par autrui. La mixité des expériences reste un paramètre qui peut paraître insoluble. Nous devons une fois encore élaborer un modèle de décision qui peut résoudre partiellement la complexité de cette capacité à comprendre autrui.

A partir de ces postulats, la sélection de l'information qui possède une valeur d'utilité pour autrui nécessite déjà qu'elle présente une importance, qu'elle rentre en résonance avec un contexte particulier ; En ce sens, une information n'a de portée que dans l'importance qu'elle revêt pour un individu. L'information possède une nature toute relative.

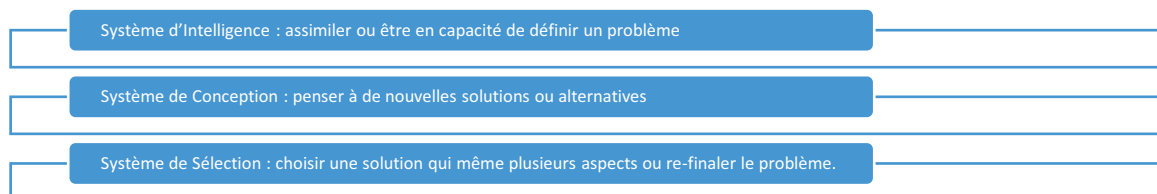


Figure n°10 : modèle de la décision adaptée de l'article de Jean-Louis Lemoigne

Reste enfin à poser le problème de l'évaluation de la décision de transmettre ces informations. Parlera-t-on de l'efficacité ou de « *l'effectivité* »<sup>81</sup> d'une décision d'un transfert de connaissances ? Une fois encore, si l'efficacité permet de mieux piloter la performance dans une approche ressources consommées / ressources produites, qui défend une lecture analytique de l'organisation (parfois monocritère), l'effectivité est davantage adaptée aux systèmes complexes. Dans le champ de notre étude, on peut raisonnablement admettre qu'une organisation apprenante est un collectif de travail dont le degré de complexité est fonction de l'importance de ses objectifs, de ses finalités et du niveau de maîtrise des langages. Transmettre des compétences, ne répond pas pour autant à une logique effective d'une simple transmission de cette information portée par le langage. Il nous faut une fois encore changer de registre.

L'instinct, les sensations, les sentiments et l'intelligence émotionnelle des coworkers, ne peuvent être vraiment représentés de façon arithmétique ou par des logarithmes. Comme le stipule Edgar Morin « *il faut inclure l'acteur dans l'action* ». Une telle hypothèse valide le théorème de Gödel (1931) qui démontre que « *tout système formel bâti sur l'arithmétique, la logique (la comptabilité, la prévision) est par construction incomplet. Tout système logique, toute formalisation construite par un être humain sont imparfaits* »<sup>82</sup>. Dans l'action de transmettre une information, il faut à la fois un émetteur et un récepteur. Comprendre l'autre dans sa singularité, comprendre ce que peut l'autre peut nous apporter ne peut être modéliser dans une équation. D'après Mayer, Salovey et Caruso (2008), certaines personnes ont une plus grande capacité que d'autres à effectuer un traitement sophistiqué de l'information sur les émotions et les stimuli émotionnels pertinents et à utiliser cette information comme un guide de la pensée et du comportement.

## 2.6) L'importance de la communication au service de l'expérience sociale

Prendre en compte l'individu comme élément central de la démarche d'un construit social, permet de comprendre la construction des collectifs de travail. Dans notre étude, nous devons considérer l'acteur comme un individu qui participe à la résolution du problème qualifié de complexe. C'est dans la conjonction des construits individuels que naissent en première instance les groupes sociaux. Cela suppose des individus capables de s'exprimer, de

---

<sup>81</sup> Ce qui existe réellement et qui est conforme à la réalité

<sup>82</sup> Maurice Thévenet et al. 2014. Ressources Humaines et responsabilités sociétales, page 244. Editeur : EMS

communiquer, d'informer. Cela nécessite de décloisonner les espaces de travail, de les rendre plus intangibles. C'est, nous l'aurons compris, l'essence même des espaces de coworking.

Aussi, les bruits, les micro-expressions participent de concert à rendre intelligible cette communication, comme vecteurs de communication. C'est au travers de ces signaux faibles, que la formalisation des construits apparaît plus tangible, dans l'écoute des non-dits.

Il convient dès lors de revenir sur la notion même de l'information.

#### 2.6.1) La notion d'information et la complexité

L'information est une notion nucléaire mais problématique puisque on ne peut presque rien en dire. On ne peut s'en passer non plus.

Rappelons que le modèle de Shannon et Weaver, abordent la question de la transmission de la communication stipulant l'existence d'un message transmis d'un émetteur à un récepteur. Ce message peut être perturbé par des « bruits », pris ici comme des parasites au même titre que le poste radio qui grésille.

Dans un espace de coworking foisonnent quantité d'acteurs, qui échangent, discutent, se réunissent autour d'évènements, parfois de formations et de réunions. Les nomades n'ont parfois pas de bureaux définis et changent régulièrement de plans de travail. D'autres, au contraire, occupent toujours la même place ce qui participe de concert à une forme d'instabilité organisationnelle en comparaison d'organisations plus hiérarchisées ou chacun occupe un poste fixe. C'est pourtant l'objectif même des tiers lieux, qui apparaissent aussi comme étant des lieux d'expérimentation sociale.

En comparaison avec les réseaux sociaux tels que LinkedIn, où on ne connaît pas les personnes avec qui on rentre en contact, le centre de coworking apporte une réponse nouvelle dans la découverte de l'Autre, mais il est aussi victime de son particularisme. Ce qui en fait au départ un lieu qui permet de réduire les frontières physiques entre les personnes, ressemble par bien des aspects, à un immense open space où tout le monde travaille « *dans sa bulle* » admet un coworker.

#### 2.6.2) L'info-obésité informationnelle comme élément perturbant du repérage des connaissances mobilisables



Plus il existe d'informations contradictoires et/ou nombreuses, plus l'occurrence d'une incompréhension est forte. Aussi, l'enjeu repose sur la nature même de la composante informationnelle : la donnée. Pour bien comprendre ce mécanisme, se référer à l'article écrit par Stéphane Chauvin (PhD mathématiques appliquées de l'Institut des mathématiques <sup>83</sup>d'Angers et Jean-Baptiste Igonetti, Doctorant à l'Université Paul-Valéry Montpellier 3, paru en 2016 dans la revue Management et Data Sciences :

*« L'enjeu de pouvoir trier et organiser les flots de données selon une certaine justesse est primordiale pour enclencher la mécanique de création des compétences ».*

Certains espaces rassemblent plusieurs dizaines de coworkers. En ce qui concerne la spatialité du centre, les coworkers ne sont certes pas très éloignés les uns des autres. Cependant, comme nous allons le voir, la proximité, si elle est un facteur important pour les coworkers n'est pas une condition suffisante pour opérer un rapprochement humain, propice à une transmission des compétences efficace. De surcroît, comme nous avons déjà observé que le triage et l'organisation des flots de données n'est pas au centre des préoccupations des tiers lieux.

## 2.7) Le centre de coworking : un espace composite

Pour un observateur à l'extérieur ou à l'intérieur de l'organisation (dans les centres de coworking, l'organisation est un matériau composite de plusieurs acteurs, nomades ou non), l'espace est complexe parce que l'imprévisibilité des acteurs rend difficile l'exercice de repérage de leurs motivations. Certains de ces acteurs souhaiteront faire bouger les lignes, d'autres pas.

Rendant compte de la difficulté à prévoir les comportements individuels, on ne peut nier que l'écosystème du coworking plaide pour plus de flexibilité que la somme des individualités. Ainsi, toujours selon Edgar Morin, *« dès qu'une compétence nouvelle est dégagée, elle s'oppose aux notions d'équilibre / déséquilibre, qui est au-delà de l'une et de l'autre, les contenant dans un sens l'une et l'autre ».*

Le déséquilibre nourricier né de l'imprévisibilité des comportements permet au système de se maintenir au travers de l'intelligibilité même de l'organisation. Au final, comme l'explique Edgar Morin, *« l'intelligibilité du système doit être trouvée, non seulement dans le système lui-*

---

<sup>83</sup> Stéphane Chauvin et Jean-Baptiste Igonetti, 2017, Le Big Data pour valoriser les compétences, Revue Management et Data Science.

*même, mais aussi dans sa relation avec l'environnement et que cette relation n'est pas qu'une simple dépendance, elle est constitutive du système* »<sup>84</sup>.

- Jean-Claude Lugan, La modélisation des systèmes complexes chez E. Morin et J.-L. Le Moigne,
- Dans La systémique sociale (2009), pages 99 à 116

C'est un système construit par l'observateur qui s'y intéresse. Point fondamental qui caractérise l'espace de coworking, la complexité s'opère ici par une succession d'interactions opérées par les coworkers, mais aussi d'interrelations, mêlées, enchevêtrées. Cela ouvre une perspective intéressante : l'observateur construit le système, il le rend tangible, permettant de passer d'un modèle d'efficacité à celle de l'effectivité organisationnelle. Dont acte. Si la complexité est consubstantielle aux nombreuses interactions ou interrelations nées dans un environnement ouvert, on comprend mieux pourquoi il est si difficile de transmettre des compétences explicites et pourquoi les compétences tacites, nées de ce qui est implicite, non ordonné, suggéré, soient les seules qui ressortent véritablement de nos entretiens. Apprendre à être agile, apprendre à accepter autrui, apprendre à développer des interrelations d'ordre sociales appartient davantage au registre du savoir-être que du savoir-faire. Cependant, il est évident que ces compétences transmises sont difficilement mesurables, à tout le moins elles appartiennent au registre de l'intelligence intuitive, du transdisciplinaire.

### 2.7.1) La méta-organisation apprenante

Nous partons du principe que les espaces collaboratifs ne sont pas cloisonnés et qu'ils peuvent se nourrir eux-mêmes de leurs expériences. Ce principe est appuyé par la notion d'apprentissage expérientiel où se pose inéluctablement « *la question de la transformation de l'expérience à la source de création de savoir dans le processus d'apprentissage* » (Kolb, 1984).

Jean-François Noubel explique que la modélisation systémique se réfère à trois concepts :

Modélisation systémique	Traduction dans l'espace de coworking
« <i>L'Energie qui exprime ce qui est produit</i> »	Injection de connaissances : production de compétences (intangibles, tacites via un assemblage de processus et informations)

<sup>84</sup> Edgar Morin, Introduction à la pensée complexe, 2005

« <i>Le jeu qui exprime l'action du jeu et le résultat</i> »	Le sujet apprenant : le coworker, nomade ou lié à une entreprise
« <i>L'Organisation exprime l'action d'organiser et le résultat de cette action</i> »	L'espace de travail : le centre de coworking

Aussi, selon l'Auteur, « *le système Général d'apprentissage se décrit par une action (un enchevêtrement d'actions) dans un environnement (tapissé de processus) pour quelques projets (finalités, téléologie) fonctionnant (faisant) et se transformant* ».

Autrement dit, nous pouvons en déduire que :

Le sujet action, au travers d'un processus d'apprentissage permanent, tend vers une finalité (l'action de faire) qui transforme l'organisation en une organisation plus riche en savoirs circulants (action de transformer). Il augmente ainsi l'entropie puisque ces savoirs sont décloisonnés, ouverts à ceux qui les recevront selon leurs degrés d'intelligibilité. On voit bien que d'un côté demeurent des comportements où l'émotion prend le pas sur le pragmatisme et de l'autre des comportements où la raison l'emporte sur l'émotion. Les savoirs circulent dans les espaces de coworking, et bien que nous l'ayons déjà démontré dans le premier chapitre de ce travail, il est important de le rappeler. Aussi le degré d'intelligibilité et la maîtrise des langages font inéluctablement varier les niveaux d'intelligibilité.

Le premier palier de cette intelligibilité qui tend à transférer les compétences, nécessite dans un espace de travail une injection de connaissances (émetteur) puis un récepteur qui les reçoit (récepteur)<sup>85</sup>

Mais l'espace de travail n'est pas cloisonné dans notre étude puisqu'un espace de coworking suppose l'existence, sur un même plateau, d'entreprises différentes les unes des autres, opérant sur des espaces différents. Cet écosystème nous invite à examiner le caractère biologique de la connaissance, au travers de ses modes d'apprentissage dans le dialogue constant avec l'environnement.

---

<sup>85</sup> Voir les travaux de Shannon et Weaver, notamment sur la question du bruit qui bien perturber la transmission entre l'émetteur et le récepteur

*« Le méta-système d'un système ouvert, ne peut être qu'ouvert, et à son tour, a besoin d'un méta-système. Il existe une corrélation entre la perspective défendue à la base de la théorie du système ouvert et la brèche infinie ouverte au sommet de tout système cognitif par le théorème de Gödel »<sup>86</sup>.*

Autrement dit, la connaissance n'a pas de finitude, il y a inévitablement une progression en même temps que de nouvelles ignorances. Sur un plateau concentrant des acteurs davantage cloisonnés qu'il n'y paraît (que nous appellerons ici l'effet open-space), on suppose que les compétences du savoir agir et du savoir être dépassent le cadre conceptuel de la géographie du territoire sur lequel elles opèrent. Il nous faut définitivement accepter l'idée que l'incertitude demeure, eu égard aux comportements imprévisibles. Ayant par ailleurs observé la faible aptitude que les centres de coworking possèdent quant à l'optimisation de la gestion des connaissances, il nous faut étudier la matrice structurale du système d'opération en vue de comprendre pourquoi il est si difficile de transférer d'autres compétences dans de tels espaces.

En se référant à la figure n°11, ci-dessous, on visualise clairement la façon dont sont utilisées les compétences, pour in fine participer à la performance de l'entreprise. Les compétences sont rattachées à différentes unités fonctionnelles qui elles-mêmes alimentent des unités opérationnelles. C'est sur ce modèle de découpage que nombre d'entreprises fonctionnent à ce jour et ce modèle permet en outre de calquer de courts de productivité à chacune des opérations, pour mesurer la rentabilité de chacune des étapes de production d'un bien ou d'un service. Les compétences sont numérotées, bien ordonnées et identifiables.

---

<sup>86</sup> Edgar Morin, 1990. Introduction à la pensée complexe, page 63. Editeur : Points.

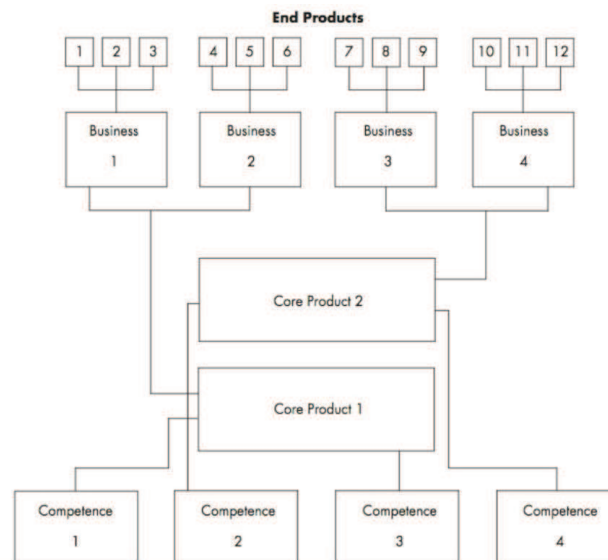


Figure n°11 : Les compétences, racines de la compétitivité (Prahalad et Hamel 1990)

Ce graphique au final n'apporte que très peu d'informations sur la façon dont elles circulent au sein du processus de production, comment elles se conservent, si elles sont périssables ou stockées dans une mémoire organisationnelle. Au final, on ne sait pas l'origine de la donnée, ni la nature de sa finitude. Seule la distribution au sein de l'organigramme semble esquissée. Mais est-ce l'objectif recherché par Prahalad et Hamel en 1990 ? Si les compétences sont un savoir-faire, il apparaît dans ce schéma organisationnel que les capacités semblent plutôt se référer à un « pouvoir-faire ». Rappelons que les capacités sont "un type particulier de ressource, en particulier une ressource spécifique à une entreprise, non transférable, intégrée à l'organisation, dont le but est d'améliorer la productivité des autres ressources possédées par l'entreprise »<sup>87</sup>

Selon Barney, les ressources de l'entreprise sont : "tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de l'entreprise, informations, connaissances, etc. contrôlés par une entreprise qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son efficacité et son efficacité »<sup>88</sup>

Ce pouvoir-faire, cette capacité à produire quelque chose, doit in fine se traduire par un livrable. C'est le pouvoir-délivrer. Cette théorie des ressources-compétences présente aujourd'hui quelques limites dans notre recherche sur la nature des compétences dans les espaces de coworking. Tout d'abord la délimitation des frontières au sein des espaces n'est pas claire, il n'en existe pas à proprement parler. Il faudrait analyser les centres par unités d'œuvre

<sup>87</sup> Makadok, R., "Toward a Synthesis of the Resource-Based View and Dynamic-Capability Views of Rent Creation," Strategic Management Journal, Vol. 22, 2001, No. 5, p. 387-401

<sup>88</sup> Barney, J.B. (2001). "Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?". Academy of Management Review.

(découpages par m<sup>2</sup>, par poste nomade ou non nomade, par jour-hommes passé sur le centre, ...), quantification très utile en contrôle de gestion et en calcul des couts pour s'assurer du cout de production globale du produit. Or la « somme des coworkers » n'a pas vocation à « produire » quelque chose qui se vend. Prahalad et Hamel qui prennent comme unité d'analyse les compétences centrales qui fonctionne très bien comme précepte de la théorie de la firme.

Nous lui préférons nettement la théorie évolutionniste de Nelson et Winter dont l'unité d'analyse est un sentier de dépendance et de routines. Il n'y a pas de prédictions et de prescriptions claires. La théorie a davantage un but descriptif, visant à articuler ce qui se passe au niveau individuel avec ce qui se passe à un niveau plus agrégé.<sup>89</sup> La théorie évolutionniste se rapporte à celles de l'apprentissage organisationnel où il est question d'apprentissage, de construction de sens, de création de connaissances, de capacités d'absorption (voir les travaux de Leroy 1998-a et 1998-b, voir Guilhon 1998). Issues des théories de l'apprentissage organisationnel, les communautés de pratiques, définies par E. Wenger et W. Snyder (2000)<sup>90</sup>, trouvent un écho favorable dans le cadre de notre recherche. Dans ces communautés, il n'existe pas d'organigramme fonctionnel, moins de hiérarchie, elles mêlent des particuliers, des entreprises, parfois des chercheurs. Pour conclure, elles prônent la pensée systémique (au sens de Peter Senge, 1990), pour développer l'apprentissage organisationnel et tendre vers un savoir-apprendre en groupe.

## 2.8) Oser la modélisation des connaissances pour rendre compte de l'architecture méta-systémique de la transmission des compétences

### 2.8.1) Les registres de la modélisation des connaissances

Dès lors que le nombre de sous-ensembles considérés est élevé, on observe que la matrice structurale du système mettant en mouvement la connaissance a une structure quasi-décomposable en « phénomènes » identifiables, indépendant les uns des autres. Il existe ainsi

---

<sup>89</sup> Houda Ghozzi. L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme: apports, limites et aménagements nécessaires. *AIMS Nice*, Jan 2008, Nice, France.

<sup>90</sup> Dameron, S. & Josserand, E. (2007). Le développement d'une communauté de pratique: Une analyse relationnelle. *Revue française de gestion*, 174(5), 131-148. doi:10.3166/rfg.174.131-148.

une relation d'inclusion comme le montre le graphique suivant (« A » représente les phénomènes observables et « B » le centre de coworking qui agit comme la matrice structurale).

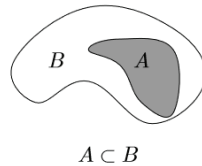


Figure n°12 : Relation d'inclusion (Université de Rennes)

Pour bien comprendre la nature phénoménale et novatrice de cette proposition, il convient de représenter le rapport au savoir en sous-systèmes ou niveaux, en prenant soin d'identifier soigneusement les niveaux opérants du savoir et les interrelations (ou couplages de savoirs).

Nous proposons ici un modèle archétype de l'articulation d'un système en neuf niveaux, adaptés du modèle de Shannon et Weaver. Les niveaux sont proposés par Jean-Louis Lemoigne adaptés de sa théorie des systèmes complexes.

Niveau	Niveaux de J-F. Nouvel	Traitement : connaissance	Système
1	Le phénomène est identifiable, tangible, connu	La connaissance est connue	Map
2	Le phénomène est actif	La connaissance est mobilisable	Engine
3	Le phénomène est régulé	La connaissance est mobilisée	Cruise
4	Le phénomène s'informe sur son propre comportement	La connaissance est mesurable	Level
5	Le système décide de son comportement	La connaissance partagée ou non	Pattern
6	Le système mémorise	La mise en commun de la connaissance produit ici une augmentation de la connaissance stockée	Stock
7	Le système coordonne ses décisions d'action	La connaissance est partagée selon des clés de répartitions entre acteurs	Target

8	Le système imagine et conçoit de nouvelles décisions possibles	La connaissance produit une valeur ajoutée profitable à l'ensemble de l'organisation, via un processus de rationalisation	Value
9	Le système se finalise	La connaissance se réorganise	Rétroaction

Tableau n°10 : Modèle archétype de l'articulation d'un système en neuf niveaux, adaptés du modèle de Shannon et Weaver (source : L'auteur, adapté de Jean-Louis Lemoigne)

On peut modéliser de la sorte une séquence de partage et de circulation de la connaissance : Mapping knowledge -> engine (on) -> cruise -> level -> pattern -> performance -> target -> value

Ici, le mapping représente la cartographie des connaissances disponibles

- Engine est une fonction d'activation de la connaissance
- Cruise, représente la fonction d'acquisition de la connaissance
- Level représente la fonction de mesure de la connaissance
- Pattern est une fonction décisionnaire (directionnelle) de partage de la connaissance qui produit un résultat binaire : oui ou non.
- Performance détermine le nouveau stock de connaissance
- Target est une fonction d'attribution et de segmentation du stock de connaissance

Ainsi, la séquence s'écrit de la façon suivante :

cartographie -> activation -> acquisition -> mesure -> stockage -> partage -> stock -> attribution

Comme nous savons que l'information (de par sa structure nucléaire) porte la compétence, cette séquence nous informe sur la façon dont circule « l'information de la compétence ». Elle a pour avantage d'être homogène. Pour autant, il est difficile de dire qu'elle s'adapte à toutes les situations. De surcroît il est tout aussi complexe de mesurer et de quantifier l'apparition de disjonctions (les bruits) dans l'ensemble du processus visé, ici dans le centre de coworking. Enfin, elle assemble autant à la fois des éléments d'ordre sociologique (la prise de décision, la motivation, le sens donné à l'action) que techniques. Nous notons que dans les espaces de



coworking, il n'existe pas de cartographie des connaissances. Pour autant, savons déjà que les connaissances ne sont pas figées, qu'elles sont mouvantes, qu'elles circulent. Au stade où nous en sommes, nous pouvons légitimement admettre que pour opérer un transfert des compétences, il faut que les connaissances soient partagées.

Sur ce plan, la motivation participative de celui qui apporte sa connaissance reste un facteur humain inconnu. C'est le grand X de l'équation, une forme de nœud gordien. Il peut s'opérer une disjonction entre ce que le sujet pense pouvoir transmettre et ce qu'il ne veut pas transmettre (par peur, comme nous l'expliquent les coworkers interrogés de transmettre des informations jugées confidentielles, par peur de passer pour un incompetent, mais aussi par crainte des représailles, etc.). Nous reviendrons plus loin sur les motivations de individus à faire ou à ne pas faire de la rétention d'informations et cela traduit souvent la volonté de ne pas partager de données sensibles.

S'il est question ici de produire de la connaissance, se limiter à une vision hétéro-productrice serait insuffisante. En produisant des connaissances, le centre de coworking s'auto-produit en même temps si on se réfère à Edgar Morin. La complexité apparaît dans l'énoncé. Dans la capacité à produire des choses et à s'auto-produire en même temps. Le producteur d'inférences (ici de connaissances) est son propre produit (puisque'il existe une boucle de rétroaction dans le modèle communicatif). Allons plus loin. Il faut que ces connaissances soient organisatrices, qu'elles créent de la valeur additionnelle pour l'ensemble de l'organisation à tous les niveaux, seule condition d'un possible transfert.

On se heurte alors à la séparation entre le connaissant et le connaissable. Cela suppose une séparation du sujet avec lui-même pour laisser émerger la connaissance *« d'un prodigieux iceberg d'inconnaissance dans notre relation à nous-même et l'aspect communicationnel ne rend pas compte du caractère poly scopique de l'information qui se présente tantôt comme mémoire, tantôt comme savoir, tantôt comme message, tantôt comme programme, tantôt comme matrice organisationnelle »*<sup>91</sup>

Car au final, le sujet possède cette complexité intrinsèque qui le caractérise :

JE NE SAIS PAS QUE JE NE SAIS PAS

JE SAIS QUE JE NE SAIS PAS

---

<sup>91</sup> Edgar Morin, La Méthode, 1977.

JE SAIS QUE JE SAIS

JE SAIS, JE NE SAIS PLUS

JE TRANSMETS MAIS JE NE SAIS PLUS COMMENT JE L'AI APPRIS

2.9) Les concepts d'organisation active, d'Organis-action ou d'Unité Active pour appréhender le concept de transmission des compétences au sein des espaces de coworking

Une des voies permettant de sortir de cette problématique ontologique, nécessite d'aborder la question sous un angle éco systémique, en favorisant le dialogue des modes d'apprentissages avec l'environnement. En reconnaissant aussi la subjectivité dont nous parlons dans l'écosystème social qu'est le centre de coworking permettant de nous objectiver et ne pas s'enfermer dans un solipsisme insurmontable.

Nous devons aussi opposer une modélisation analytique des centres de coworking à celle d'une modélisation systémique.

Ici l'objet de la compétence transmise devient un projet ou un processus de transmission, comme Shannon et Weaver organisent la circulation des informations par processus. Il n'existe pas à proprement parler de processus de transmission des compétences dans les centres de coworking, où rappelons-le, il n'existe pas de rapport d'apprentissage.

L'analyse de ce mécanisme de transmission obéit cependant à un schéma de la conception de compétences transmissibles, où tout n'est pas transmis : les coworkers choisissent eux-mêmes ce qui est transmis. Nous l'avons déjà observé à de nombreuses reprises dans nos enquêtes.

Les disjonctions ne sont pas ici véritablement transformées en conjonctions. Elles demeurent.

Les centres de coworking hébergent des organisations. Pour autant il n'existe pas de structure spécifique organisant les compétences. Nos enquêtes démontrent que les compétences ne sont pas optimisées, elles ne sont pas organisées de façon adéquate. Les coworkers opèrent un contrôle de ce qu'ils souhaitent transmettre, mais font preuve d'empathie quand il s'agit de compétences relatives au savoir-être, au savoir agir.

Aux concepts familiers de la modélisation ANALYTIQUE	Ne peut-on substituer...	Les concepts adaptés à la modélisation SYSTEMIQUE
Objet		Ici Processus
Élément		Unité active ou élément transmis
Ensemble		Système
Analyse		Conception de compétences
Disjonction		Conjonction dans la conception
(ou découpe)		(ou articulation)
Structure		Organisation apprenante
Optimisation		Adéquation
Contrôle		Intelligence intuitive
Efficacité		Effectivité (aspect multi-dimensionnel de l'intelligence intuitive, pour laquelle le groupe social est une construction mentale intuitive)
Application		Projection collective de la compétence mais non conscientisée
Evidence		Pertinence
Explication causale		Compréhension en fonction des langages, des territoires Métiers des coworkers
		Téléologique

Tableau n° 11 : Système compliqué vs système complexe, Source : Joseph NONGA HONLA ORGANISATION C1 1999-2000, d'après l'article de Jean-Louis le Moigne, La Modélisation des systèmes complexes

Le tableau ci-dessous résume l'opposition entre un système compliqué et un système complexe quant à leur intelligibilité.

Pour	COMPRENDRE			...
et donc pour donner du sens à				
Un SYSTEME COMPLIQUE			Un SYSTEME COMPLEXE	
On	peut	le	On	doit le
SIMPLIFIER			MODELISER	
pour	découvrir	son	pour	construire son
INTELLIGIBILITE			INTELLIGIBILITE	
(explication)			(compréhension)	

Tableau n° 12 : Système compliqué vs système complexe, Source : Joseph NONGA HONLA ORGANISATION C1 1999-2000, d'après l'article de Jean-Louis le Moigne, La Modélisation des systèmes complexes

Nous vérifions dans nos observations que les coworkers raisonnent plus par analogie aux modèles existants, qu'il n'y a au final rien de vraiment disruptif dans le rapport à l'Autre. Prétendre le contraire signifierait que chacun sache analyser le référentiel et le système d'autrui pour le mettre en perspective avec le sien, découpant ainsi un phénomène afin de l'étudier en appliquant des modèles existants.

Les méthodes dites de modélisation analytique ont beaucoup de points en commun avec les approches épistémologies positivistes pour lesquelles l'observation de la réalité des objets étudiés est suffisante. On voit bien que rien de ceci n'existe dans les centres de coworking. Il ne s'agit pas d'observer pour comprendre ce que fait son voisin, contrairement à un réseau social comme LinkedIn où l'on sait immédiatement quelles sont les compétences et expériences revendiquées. Avant de transmettre une compétence, il faut déjà savoir où elle se trouve. Les limites cognitives de ces épistémologies sont expliquées par Jean-Piaget<sup>92</sup> qui conceptualise les bases épistémologiques constructivistes : Pour lui, « *la connaissance est construite par le modélisateur qui en a le projet, dans ses interactions permanentes avec les phénomènes qu'il perçoit et qu'il conçoit. Ce processus de construction de connaissance active est au cœur du processus de modélisation des phénomènes ou des systèmes perçus complexes* ». Le coworker

<sup>92</sup> LE MOIGNE, JL. (1999). « La modélisation des systèmes complexes ». Paris, France : Dunod.

perçoit ce qu'il conçoit et dans le caractère polymorphique des connaissances présentes et il ajoute encore de la complexité.

Epistémologiquement parlant, toujours selon Jean-Piaget, « *un système complexe est un système construit par l'observateur qui s'y intéresse, la complexité étant représentée par un enchevêtrement d'interactions en interrelations* », hypothèse que nous vérifions dans les tiers lieux. Et d'ajouter : « *le système Général se décrit par une action (un enchevêtrement d'actions) dans un environnement (tapissé de processus) pour quelques projets (finalités, téléologie) fonctionnant (faisant) et se transformant* » qui correspond au mode opératoire du centre de coworking.

### 2.9.1) La modélisation projective de l'action complexe

Pour rendre intelligible une possible transmission des compétences, le coworker doit expliciter ses projets de transmission des compétences par la projectivité, c'est-à-dire par la construction desdits projets liés à l'espace et à ses finalités (par exemple le numérique). Il opère ainsi une modélisation projective de l'action qui est complexe puisqu'elle nécessite de mobiliser plusieurs regards croisés. Rappelons toutefois que selon Jean-Louis Lemoigne « *l'organisation n'est pas un objet et qu'elle est à la fois l'action, l'acteur et la transformation temporelle de l'acteur* ». Au premier abord, le centre de coworking qui n'est pas une organisation traditionnelle, semble heurter les pratiques organisationnelles classiques et n'obéit pas forcément à cette définition.

Dans une organisation complexe, ce sont les articulations entre les projets qui sont complexes, pas les coworker eux-mêmes. En effet, de par la nature spécifique de ces tiers lieux, les coworkers doivent comprendre l'information, les symboles, les concepts de computation et de communication avec les autres acteurs, de mémorisation et d'intelligence partagée, seules conditions permettant d'envisager de transmettre une compétence, qui devient alors un projet intelligible et assumé.

Le développement de la modélisation des systèmes complexes a longtemps été handicapé par l'absence de véritable définition des concepts d'Information et de Symbole. Le modèle canonique de l'Information et du Symbole va permettre de changer les choses. Ainsi, l'Information est une composition de formes (le matériau composite des coworkers) c'est à dire une configuration stable de symboles. Le Symbole est quant à lui un opérateur assurant les

fonctions de désignation et de production de symboles. Il s'exprime par la conjonction d'un signe capable d'être à la fois Signifié et Signifiant.

Avant de transmettre une compétence, il est nécessaire de savoir la lire (chez soi-même) et l'écrire, en vue de la traduire. Il est nécessaire en outre de la déplacer dans le champ expérientiel d'autrui, la comparer et l'agréger (computation). Intervient ensuite la nécessité de la copier et de la désagréger pour qu'elle soit transmise. Mais si l'Autre ne la mémorise pas, s'il ne le stock pas, la compétence n'est pas effective. Elle n'est pas transmise, elle est juste connue : « *je sais que beaucoup de compétences existent ici mais je ne les connais pas toutes* » observe un coworker.

*« L'information n'est intelligible que dans le contexte de sa communication entre deux systèmes émetteurs et récepteurs eux-mêmes inséparables du système de communication qui les conjoint ».* Jean-François Noubel

## 2.10) Le coworking : le dessein d'une intelligence collective qui favorise la transmission des compétences par le transfert réflexif

Les centres de coworking sont des espaces où se meuvent des savoir et des savoirs d'actions. Transmettre une compétence nécessite de mettre en mouvement des dynamiques cognitives : synchroniques et automatisantes. De surcroît, pour agir dans la faculté de transmettre, être moteur de l'action, il est nécessaire d'en garantir la pertinence et d'assurer la pérennité de cette dynamique. L'acte de transmettre consiste à formuler des principes et les procédures qui y sont associées par rapport aux métiers et aux pratiques exercées. Cependant, on voit bien la difficulté que l'on a à combler le vide entre la description de la pratique et les comportements requis pour la rendre efficace. On a déjà expliqué l'importance de la maîtrise des langages et le rapport à autrui, pour définir le lien subtil existant entre la savoir, le vouloir et le savoir avec ses codes et ses aspirations et la complexité du couple transmettre / recevoir. Seuls avec tous semble malheureusement définir le comportement des coworkers que nous avons interrogés. Cela revêt d'une double contradiction : soit je suis seul et alors ce ne peut être que sans les autres, soit je suis avec les autres et alors je ne suis pas seul.

Revenons maintenant sur les deux types de transfert de compétences que sont les transferts horizontaux et les transferts verticaux. Il y a transfert horizontal lorsque deux situations d'apprentissage se ressemblent beaucoup par leurs traits de surface. Les similitudes entre

les situations permettent d'activer un comportement déjà bien arrêté. Ici, le processus de traitement peut être relativement automatisé. De plus, les situations d'apprentissage proposées sont plutôt simples, similaires, et non contextualisées. Ces activités sont souvent de courte durée et proposées de façon répétitive. Elles mettent en jeu des savoirs habituellement issus d'une même discipline. Comme les exercices proposés lors de l'apprentissage s'inscrivent strictement dans le contexte de l'école, l'apprenant finit par associer inconsciemment la connaissance à son contexte d'apprentissage, à savoir l'école. En pratique, on propose davantage à l'apprenant des mises en situation plutôt que des situations réelles. Ces actions visent donc en priorité la mémorisation de connaissances et le développement d'automatismes. Mais les stéréotypes qu'elles engendrent ne rendent pas toujours les connaissances utilisables dans la réalité.

Il y a transfert vertical lorsque les situations d'apprentissage impliquent une problématique à résoudre présentée dans un contexte inhabituel ou inédit. Les diverses situations permettent d'actionner un mécanisme consciemment voulu où un objet de connaissance doit être extrait d'une situation connue pour être investi dans un contexte différent. En outre, dans le transfert vertical, les situations d'apprentissage proposées sont complexes, variées, contextualisées.

Ces activités comportent un ensemble d'opérations : repérer, distinguer, analyser et sélectionner les informations pertinentes dans des situations d'apprentissage, et proposées dans ces dernières à intervalles irréguliers et de façon non consécutive. Elles supposent la mise en jeu de connaissances et d'informations qui proviennent de différentes disciplines. C'est alors la qualité des situations d'apprentissage complexes qui est privilégiée. Une activité complexe est généralement constituée d'éléments que l'on qualifie de "cas d'école", problématiques et contextes de la vie réelle ; on parle alors de situations authentiques. Ce caractère de contextualisation assure la transférabilité des apprentissages. En effet, plus les mises en situation contiennent d'informations qui aident l'apprenant à comprendre le monde dans lequel il baigne et avec lequel il interagit, plus elles sont significatives pour lui, et donc transférables.

Véritable épreuve de l'autre, c'est dans notre faculté à faire preuve d'empathie que s'opère la synthèse entre le « Je » et Autrui. Il existe sur le plan professionnel bon nombre de confréries où la transmutation s'opère : le compagnonnage en est un bon exemple sauf que dans ce cas

précis, ce sont des métiers qui sont transmis, et comme le souligne Hulin (2010), ce sont des métiers chargés d'une historicité forte et l'observation des plus expérimentés par les plus anciens<sup>93</sup>.

Pour que cette même transmutation existe dans les centres de coworking, à la façon d'un modèle artisanal, il faudrait déjà que les coworkers décident des modalités de leurs collaboration et ne se plient pas à une procédure imposée. Étonnamment, une des conditions requises existe bien dans les centres en question puisqu'il n'existe pas de hiérarchie imposée. Demeure cependant la question de la faculté à « co-laborer » ensemble. Dans les modèles industriels, ce sont les impératifs de productivité qui cadences les rythmes et déresponsabilisent les individus. Au final, l'individu est isolé dans des processus qui le dépassent (C. Chaplin, les temps modernes).

Si le « tous ensemble » est l'émanation d'un sentiment d'appartenance à une communauté d'individus et s'oppose au « seul contre tous », n'oublions pas que notre société contemporaine exacerbe les comportements individualistes. Le devenir de l'individu repose sur sa liberté fondamentale mêlée à son désir de liberté revendiquée par les modes de consommations de l'immédiateté, qui le confrontent à une solitude renforcée par les liens furtifs et virtuels que procurent les réseaux sociaux.

Il semble intéressant de revenir un instant sur la place de la technologie dans ce positivisme, que certains philosophes dénoncent comme étant le mal nécessaire du retour de l'intuition chez l'humain. Pour bien fixer dans le temps les origines de l'enfermement de la prémonition, il fallut attendre l'émergence du matérialisme qui commença à partir du VI<sup>e</sup> siècle notamment en Occident avec les philosophes grecques. L'homme commença alors à développer une pensée propre, à se créer un égo. L'aboutissement de ce processus, avéré par Descartes, consacré par le Siècle des lumières, et probablement involontairement mis en cause par Sartre au travers de sa philosophie existentialiste, finit d'achever la coupure du monde avec le suprasensible et l'homme. Cette idée de l'Autre dans sa singularité existentielle, la technologie n'en perçoit pas le contour. Elle reste muette quand il s'agit de nous aider à mieux comprendre le sens profond de notre vie et la liberté métaphysique qui est consubstantielle à notre condition humaine. D'un autre côté, elle relie entre eux des individus dont les chemins ne se seraient probablement jamais croisés.

---

<sup>93</sup> HULIN A, (2010). « Les pratiques de transmission du métier : de l'individu au collectif, une application au compagnonnage », thèse en sciences de gestion soutenue à l'Université de Rabelais, Tours.



C'est là encore tout le paradoxe lié à la nature même des espaces de coworking où se mêlent des individus nourris de l'espérance de rompre la solitude, de participer à une aventure humaine, et l'ensemble des coworkers interrogés l'admettent, où n'apparaît pourtant pas la figure du révolté, du dissident contre l'ordre établi, nourrissant l'appel d'un monde nouveau. Le seul contre tous suppose un lien de solidarité très fort qui n'apparaît pas dans nos enquêtes. Une activité purement mémorielle où la reproduction d'une intervention efficace revient à faciliter la description de ce que l'autre fait de manière à pouvoir le faire (ou faire quelque chose de semblable de nouveau dans une situation comparable à la première).

Il est ici question d'imitation combinatoire. Le transfert réflexif n'est pas généralisable à toutes les situations de travail mais adapté à des situations particulières dans lesquelles il peut être mis en œuvre. Sauf que les seules reproductions efficaces que nous observons saisissent la « musique » et non « les paroles » de la partition. La culture de l'oralité dans les espaces de coworking rend ce travail de reproduction une fois encore particulièrement complexe. Aussi, comme l'expliquent Christine Bouissou et Stéphane Brau-Antony, dans leur article « Réflexivité et pratiques de formation, Regards critiques »<sup>94</sup>,

Selon Christine Bouissou et Stéphane Brau-Antony (2005) : « *Parmi les dispositifs favorisant l'installation et le développement d'une posture réflexive, l'écriture professionnelle (on s'intéressera en particulier au mémoire professionnel) et l'accompagnement à l'analyse de pratiques sont centraux. Ils visent la conceptualisation de la pratique par le recours à des savoirs formalisés et favorisent l'articulation entre savoirs formalisés et savoirs pratiques. Ils cherchent à promouvoir chez les enseignants une transformation du rapport au savoir (Cauterman et coll., 1999), par le passage d'une posture d'étudiant qui maîtrise un champ disciplinaire à une posture de professionnel qui utilise des savoirs pour comprendre sa pratique et ses effets. La mise en mots permet en outre, de relativiser l'expérience, de prendre conscience de la multiplicité des réalités et de se confronter à l'écart entre un signifié (telle pratique) et les signifiants (les possibles énoncés de cette pratique). L'effort de conceptualisation de sa pratique professionnelle implique aussi de faire des choix parmi différents cadres interprétatifs et de prendre ainsi conscience que le langage « n'épuise » pas le réel, que comprendre quelque chose d'une certaine manière, n'empêche pas qu'on puisse le comprendre également d'autres manières (Bruner, 1996). La formation à la réflexivité permet de passer du « faire » à « l'agir » (Boutinet, 1998). Elle doit aider les jeunes enseignants à devenir les acteurs de leur pratique,*

---

<sup>94</sup> Carrefours de l'éducation 2005/2 (n° 20), pages 113 à 122

*à questionner leurs cadres de référence initiaux, à mesurer le « caractère multidimensionnel et paradoxal de toute action humaine » (Boutinet, 1998, p. 121). Autrement dit, il s'agit pour eux, de construire un rapport distancié à l'action, de prendre conscience des mobiles qui ont guidé leurs choix (Rochex, 1995a) et de donner à leurs actions une perspective téléologique ».*

En admettant que les enseignants sont les coworkers qui cherchent à transmettre, les étudiants ont la capacité de transmettre aussi les propres connaissances à autrui, puisque rien ne se perd, tout se transforme.

Nos observations montrent qu'un grand nombre de coworkers travaillent ensemble, mais n'imaginent pas la portée de cette possible transmission, son intérêt. Seul le groupe comprend la portée et le sens de l'exercice, seul le groupe permet de lever les blocages, notamment chez les nomades. L'observation du comportement d'autrui, selon qu'il accepte de transmettre ou pas, agit comme un catalyseur qui fait naître de nouvelles inférences cognitives. Le groupe est certes une somme d'individualités, mais nous avons montré précédemment que les centres de coworking fonctionnent et revêtent la forme d'une méta-architecture. Il existe bien une symbiose assez forte entre les coworkers qui ont fait le choix d'être là, et c'est bien ce savoir qui est assimilable et transmissible à l'autre. A contrario, la complexité organisationnelle née du « Co » empêche une réelle transmission des compétences d'action (le savoir-faire notamment).

Nous venons de le voir, les modèles analytiques de la décision ne nous permettent pas d'assimiler la bonne compréhension du potentiel de transmission des compétences dans les systèmes de coworking. Ces modèles, au final, semblent ignorer l'intelligence des coworkers, leur l'imagination. Nous émettons plus haut l'hypothèse selon laquelle la modélisation systémique propose de considérer la décision de transmettre une compétence comme un processus.

Dans ce champs expérientiel, l'information est traitée de façon séquentielle et projective. Cette même information alors porteuse d'une valeur « à transmettre » se développe au sein de l'organisation complexe dont elle n'est pas séparable. Et cette faculté de transmettre, inhérente à l'information porteuse de sens, est consubstantielle à la décision, à l'acte et la faculté de faire, à l'envie et la motivation aussi. Elle doit être un échange, une volonté née dans l'interrelationalité existante entre les coworkers. Autrement, c'est bien l'information qui semble porter la compétence et non l'inverse dans la complexité du processus décisionnel.

L'information agit alors comme un processus discriminant quand elle est perturbée comme nous l'avons vu par les problématiques liées à la maîtrise des langages et à la culture de l'oralité.

Aussi, nous partons du postulat que la modélisation systémique de cette faculté à transmettre, de ce potentiel, peut être représentée comme et par un système d'action intelligente. Dans ce paradigme, le système complexe se décrit par son organisation projective en niveaux (les langages, les différentes entreprises ou nomades présents sur le plateau). Chaque niveau assure la conjonction des fonctions de circulation de la connaissance, d'autoproduction de celle-ci, d'auto-maintenance de cette information et d'auto-relation à autrui. Encore faut-il que la compréhension « projective » d'une information soit avérée, afin qu'elle soit transmise de façon intelligible de façon à comprendre les enjeux pour soi et pour autrui, avec altruisme. Selon Huber (1991), un apprentissage est organisationnel dès lors que l'acquisition d'un savoir, même individuel, modifie le comportement de l'entité. Nous ne pouvons valider la théorie défendue par Hubert dans les espaces de coworking. Dans une organisation apprenante, l'apprentissage concerne non seulement le niveau individuel, mais il implique également l'existence d'un processus social qui prend en charge l'erreur, l'intègre et le transforme en objet de cognition partagé. Il engage le développement d'une intelligence relationnelle ; ce qu'on apprend pour soi est valable pour les autres <sup>95</sup>.

On voit très clairement apparaître ici les limites de l'intelligence décisionnelle qui permet de construire un cheminement en vue de résoudre le problème inhérent au groupe formé par l'espace de coworking. Il n'existe pas de processus de décision et de conception de la transmission, ni de système d'intelligence assurant la construction du processus décisionnel (au final les repérages sont rendus difficiles par la culture de l'oralité et l'ergonomie des espaces comme nous l'avons vu plus haut), ni de système de sélection des éléments à transmettre.

Aussi, dans le cadre d'un repositionnement pratique, nous pouvons raisonnablement valider que la compétence est un effet induit, qu'il n'y a rien de figé, le référentiel peut être caduc car on est sur des questions de flux. Ces flux peuvent être multidimensionnels et traduisent l'effectivité de l'espace de coworking. Il est ici question de niveaux, de plateaux, de conjonctions et de disjonctions, dans l'inter-relationalité des individus, de leur connaissance et de leurs compétences associées. Dans une approche post-positiviste, la connaissance évolue au

---

<sup>95</sup> [http://testconso.typepad.com/Intelligence\\_Collective\\_Revolution\\_Invisible\\_JFNoubel.pdf](http://testconso.typepad.com/Intelligence_Collective_Revolution_Invisible_JFNoubel.pdf)

travers d'un processus de variation, de sélection et de rétention des informations échangées. Le rapport au savoir reste limité à la seule faculté de considérer autrui comme un être porteur d'une valeur d'utilité, mais qui ne se concrétise pas au-delà de l'échange de bonnes pratiques.

#### 2.10.1) Le transfert des compétences à l'épreuve des pratiques individuelles et des rites associés

Nous l'avons déjà mentionné, tout comportement est une réaction à une situation. D'autre part nous pouvons en nous basant sur différents travaux anthropologiques hérités de Levi Strauss, postuler que la forme d'une organisation est un langage dans lequel elle traduit inconsciemment sa structure. En réalité, dans un espace de coworking, « le joueur fait le jeu » (Henriot 1969, P 29)<sup>96</sup>. Ceci se manifeste dans notre monde contemporain par la primauté du situationnel et bien souvent, « le contexte restreint le champ de l'expérience » (Fischler, 1950).

Sans trop développer le principe d'incorporation qui traite notamment de la pensée magique, le coworking se transcende au travers des individus qui le constituent. En un sens, l'espace de coworking devient les coworkers qui le composent. Le contenant adopte la forme du contenu, mais l'entropie reste élevée (ici la complexité organisationnelle), puisqu'à la différence d'une organisation traditionnelle, il y a un flux permanent de sortants et de nouveaux entrants, une impermanence du poste de travail représenté ici comme une prestation de service facturée contrairement à un bail immobilier qui traduit la mise à disposition d'un bureau par l'intermédiaire d'un bail. En outre, on ne peut nier que cette expérience du coworker est intimement liée à l'influence de sa vie passée, avant de choisir le coworking, et notamment à l'association à des situations sociales particulières.

L'existence qui précède l'individu, les normes et les rites auxquels il est associé influencent grandement la nature de ses pratiques collectives, notamment dans le fait d'échanger avec autrui et de décider de transmettre. Les pratiques sociales sont un ensemble indissociable mêlé d'identité, de sociabilité, de pratiques aussi.

Les travaux de Warde<sup>97</sup> nous renseignent sur la nature des pratiques qui se caractérisent par le faire (l'activité), le dire (la représentation) et la performance (compétence et réussite, répétition aussi). Les compétences associées à la réussite sont en général un moyen de se faire remarquer

---

<sup>96</sup> BONENFANT, M. (2013). « La conception de la « distance » de Jacques Henriot : un espace virtuel de jeu », *Sciences du jeu*, mis en ligne le 01 octobre 2013.

<sup>97</sup> Warde, 2015, Consommation et théorie des pratiques

positivement au sein d'un corpus social. Mais à quoi sert d'être valorisé dans un espace de coworking ? Quel intérêt pour un travailleur indépendant d'être reconnu par ses pairs ? Rien ne semble légitimer dans ces tiers lieux un sentiment d'appartenance qui aille dans ce sens. Ces mêmes travaux observent que « les habitudes rendent compte de l'action et de ses rythmes sociaux et de l'identification de l'acteur - ici le coworker - et des objets de ses intérêts ».

Les travaux de Bourdieu, nous rappellent que les interactions entre les individus, les groupes et le sentiment d'appartenance qui en résulte, sont des déterminants sociaux et culturels (Bourdieu, 1997, P 150). Simmel, en 1917, au travers de sa Théorie des cercles sociaux, explique que les réseaux sociaux sont une géométrie des mondes sociaux mais aussi que la production de chacun est réglée sur la norme de la production des autres dans le cadre d'une communication traditionnelle (Simmel, 1917, p 212). L'auteur explique enfin qu'une communauté d'intérêts est la relation associative d'éléments homogènes issus de cercles hétérogènes. Certes, l'espace de coworking est une association d'individus hétérogènes mais rien ne permet à l'issue de nos enquêtes d'affirmer que l'espace de coworking est homogène. Ce qui est propre à l'individu est garanti par une combinaison de cercles et que l'individualisation des comportements se crée à partir des niveaux d'influences et le types d'interactions sociales. Ces études, nous éclairent manifestement sur la façon dont s'opèrent les relations sociales entre les coworkers et sont riches d'enseignement quant à la difficulté qu'ils ont à vouloir transmettre des compétences et les savoirs associés. Nous avons déjà mentionné plus haut l'importance d'un travail de modélisation permettant de comprendre la façon dont la structure née de l'ensemble de ses acteurs diffuse les savoirs.

Cette caractéristique propre à la société des coworkers, à la difficulté qu'ils ont à maîtriser les langages, est aussi le fruit de ce que Simmel appelait déjà en 1908, la « multiplicité » des individus, en réponse à la complexification des sociétés contemporaines. Plus tard, la théorie de l'identité sociale<sup>98</sup> rappelle que l'image que l'individu a de lui-même est aussi fonction des catégories sociales auxquelles il pense appartenir. L'image de soi, qui est un paramètre aux dimensions multiples et qui est par nature intangible, traduit l'identité sociale des organisations qui mêlent de multiples visages, auxquels n'échappent pas les espaces de coworking.

Cette théorie soulève aussi un sujet crucial pour notre travail, que les comportements sont généralement en adéquation avec le sentiment d'appartenance de l'individu. Ce sentiment d'appartenance est conditionné par la différenciation, la comparaison à autrui et la

---

<sup>98</sup> Voir les travaux de Tajfel et Turner en 1979

catégorisation des comportements visibles par autrui. A bien y réfléchir, dans une perspective narrative, on est en droit de se demander si un coworker n'échappe pas à la mise à distance de son identité, à l'anéantissement de cette identité dans l'imagination fictionnelle basée sur une figuration de l'expérience collective<sup>99</sup>. Alors que dire de cette bouleversante proposition ? N'existe-t-il pas un moment où le coworker fait un choix ? Celui de l'individualisation ? Là où il se dit, je réagis donc je suis ? Giddens en 1991 a travaillé sur la question de l'individualisation du choix. Plus tard, Jovchelovitch en 2005, travailla sur la question de la légitimité dans un groupe, et la capacité à y produire et communiquer du sens.

Il existe une médiation entre le psychologique (rapport au collectif, à l'inter-individualisation) et le social (l'intra, l'inter-groupe). Ce concept socio-cognitif de la représentation sociale est le fruit des travaux d'Abrieu en 1988. Et que penser de cette complexité dans le rapport à autrui dans un espace médiatisant, qui sert d'intermédiaire, mais qui n'est pas structurant, où les éléments générateurs de signification sont limités aux représentations sociales importés de l'extérieur vers l'intérieur de l'espace de travail, par les coworkers eux-mêmes ? Il existe un vivier de représentations symboliques, une zone muette non verbalisable, en sommeil et non exprimable : on apporte avec soi ses rites, ses pratiques, ses habitudes.

En ce sens, l'espace de coworking heurte les pratiques organisationnelles dans sa dimension métacognitive, mais cela reste au demeurant assez subjectif. Sa représentation sociale reste encore à construire. Certes la convivialité atténue la perception du risque dans la transmission à autrui mais rien ne peut être réellement transmis de façon formelle et sans une nécessaire mise en cohérence (à tout le moins cela reste difficilement conceptualisable), dans un réseau construit autour de significations multiples, de rites pluriels, de langages métiers aux multiples facettes, de disruption de l'espace de travail qui devient dématérialisé. Pour que la fonction de transfert soit opérante, le coworker doit répondre à la question quasi existentielle de sa légitimité dans un groupe et à l'utilité d'un savoir de sens communs, ou tout se crée et tout se transforme.

### 2.11) L'espace de coworking : un accélérateur des compétences de savoir être

Dans le cadre de l'outil développé « table de mesure des compétences », nous avons interrogé les coworkers en vue de comprendre quelles sont les compétences qui peuvent être transmises. Nos interviews ont en effet permis de mesurer l'importance que les coworkers portent à la

---

<sup>99</sup> Voir les travaux de Duban, 2011

sociabilité. Nous postulons que cette sociabilité est rendue possible par l'espace médiatisant, né des relations interpersonnelles des coworkers. Il y a la volonté de rompre avec l'ennui du travail solitaire, la volonté de se fondre dans un modèle qui bouscule les habitudes de travail consensuelles, et sans aucun doute, de légitimer une existence sociale remarquable par Autrui.

Dans une société de services auxquels les espaces de coworking n'échappent pas, étant dans leur grande majorité composés d'acteurs qui conçoivent et commercialisent des solutions de services à la personne ou aux entreprises, il est difficile de faire apparaître les particularismes. Leur souhait d'appartenir à une même communauté d'intérêts, d'avoir fait le choix d'être ici et de rompre avec la solitude, traduit la volonté d'un « vivre ensemble » qui impose de nouer des relations sociales de qualité, basées sur le respect et la solidarité. C'est ce que nous observons au travers de l'outil de table de mesure des compétences, quand il est question d'aborder la notion du savoir-être. L'outil de mesure de la transmission des compétences est une feuille de route adaptable selon le contexte et l'importance du chantier de transmission à réaliser. La table individuelle donnée à chaque utilisateur visé permet à chacun de déterminer avec exactitude la ou les compétences qu'il/elle souhaite acquérir. Aussi il est important que chaque utilisateur détermine précisément le degré d'importance que la compétence a pour l'exercice de ses fonctions ou son projet professionnel et si cette compétence est en adéquation avec l'utilisation qu'en fera l'entreprise dans le cadre d'une transmission personnalisée. De cette façon l'utilisateur a une possibilité d'auto-évaluation de l'apprentissage de la compétence et sera acteur à part entière du processus.




Les volets	Pour l'individu	Pour l'entreprise	<p>Les compétences sont sélectionnées et classées par catégorie afin de pouvoir différencier les besoins et pouvoir les prioriser.</p> <p>Une compétence socle sera liée au poste et à la spécificité de celui-ci.</p>
<p>Volets d'identification</p> <p><b>Compétences :</b></p> <p><b>Socles (ex : Big Data)</b></p> <p>Connaissances sur le Big Data</p> <p>Moyenne</p> <p><b>Techniques</b></p> <p>Langage informatique SQL</p> <p>Moyenne</p> <p><b>Organisationnelles</b></p> <p>Moyenne</p> <p><b>Relationnelles</b></p> <p>Moyenne</p>	<p>L'individu identifie les compétences recherchées dans la norme quantitative d'une compétence.</p> 	<p>L'entreprise peut identifier le besoin de montée en compétence selon un poste et les missions qui y sont rattachées</p>  	

Figure n° 13 : Table de mesure des compétences, les volets d'identification des compétences, Source : l'Auteur

Les principales compétences interrogées apparaissent dans la colonne 1 sont des compétences socles qui correspondent aux savoirs, des compétences techniques et organisationnelles qui correspondent aux savoir-faire, des compétences relationnelles, d'adaptation et comportementales qui correspondent aux savoir-être, des compétences de transmission qui correspondent ici aux compétences de formation et de transmission et enfin, des compétences de gestion qui concernent les compétences afférentes au management et à la stratégie.

Compétences	Moyenne
« Socles » (savoir)	
« Techniques » (savoir-faire)	
« Organisationnelles » (savoir-faire)	
« Relationnelles » (savoir-être)	
« d'Adaptation » (savoir-faire + savoir être)	
« de Transmission » (former, transmettre)	
« de Gestion » (manager, stratégie)	

Figure n° 13 bis : Table de mesure des compétences, les volets d'identification des compétences.  
Source : l'Auteur

Pour chaque compétence relevée auprès des coworkers, une échelle de mesure est appliquée. Les notations de l'outil vont de 1 à 5 afin de limiter leur interprétation à des statuts précis d'avancement.

Les items sont les suivants :

- La qualité de la compétence en transmission :

La qualité de la compétence est en fait son degré d'expertise et donc de complexité.

De 0 à 1 : Compétence Basique

De 1 à 2 : Compétence opérationnelle

De 2 à 3 : Compétence d'exécution ou procédurale

De 3 à 4 : Compétence de maîtrise, de développement

De 4 à 5 : compétence d'expertise

- La quantité de compétences en transmission :

La quantité de compétences est en fait le rapport entre le nombre de compétences réellement transmises lors de l'interaction entre deux individus dans un espace commun.



Nous savons que pour une aide apportée sur un projet plusieurs compétences peuvent être transmises en un seul échange.

De 0 à 1 : très peu de compétence (entre 1 et 3)

De 1 à 2 : modéré (entre 3 et 5 compétences)

De 2 à 3 : complète (entre 5 et 7 compétences)

De 3 à 4 : considérable (entre 7 et 10 compétences)

De 4 à 5 : approfondie (supérieur à 10)

La partie d'auto-évaluation est une estimation personnelle du sujet sur l'efficacité de la transmission d'une ou plusieurs compétences.

L'importance : représente l'utilité de la compétence acquise ou en cours d'acquisition pour la situation professionnelle ou personnelle de l'apprenant

De 0 à 1 : la compétence sera très peu utilisée

De 1 à 2 : la compétence sera utilisée ponctuellement

De 2 à 3 : la compétence sera utilisée régulièrement

De 3 à 4 : la compétence deviendra un standard dans l'activité de la personne

De 4 à 5 : la compétence entre dans le cadre d'une application systématique

L'atteinte : mesure le degré d'acquisition de la compétence

De 0 à 1 : non acquise

De 1 à 2 : comprise

De 2 à 3 : comprise et applicable

De 3 à 4 : maîtrisée

De 4 à 5 : expert

Notons que les principales compétences relevées par les coworkers à la suite des interviews relèvent des disparités selon qu'ils sont nomades ou non.

2.11.1) Chez Cobalt (en **gras** : salarié, en non gras : nomade)

Nature de la compétence transmise	Objet	Quantité de compétence reçue	Utilité de la compétence	Atteinte	Capacité à la transmettre	Evaluation	Score
<b>SAVOIR</b>	<b>Objets connectés</b>	2	2	1	4	Paradoxe	NS
SAVOIR FAIRE	Méthodes agiles, design thinking	1	2	2	1	Echec	1
SAVOIR ETRE	Être confronté à autrui	2	3	3	3	Succès	1
SAVOIR ETRE	Fait tomber les préjugés	2	3	3	3	Succès	1
TRANSMISSION	Appétence pour cela	3	3	5	4	Succès	1
GESTION	Rentabilité maximisée propre à l'innovation	1	3	2	1	Echec	0
<b>GESTION</b>	<b>Travail à distance avec différents groupes (savoir gérer son temps)</b>	4	5	4	5	<b>Succès</b>	<b>1</b>

SCORE SAVOIR : NS

SCORE SAVOIR-FAIRE : 1

SCORE SAVOIR-ETRE : 2

SCORE TRANSMISSION : 1

SCORE GESTION : 1

Nature de la compétence transmise : SAVOIR ETRE

2.11.2) Chez Now Coworking (population étudiée : salariés uniquement, en gras)

Entreprise interrogée : Progressive

Population étudiée : salarié (en gras)

Nature de la compétence transmise	Objet	Quantité de compétence reçue	Utilité de la compétence	Atteinte	Capacité à la transmettre	Evaluation	Score
<b>SAVOIR</b>	<b>Recrutement</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	Succès	1
<b>SAVOIR FAIRE</b>	<b>Informatique (programmation, formation)</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>Non significatif</b>	<b>NS</b>

SCORE SAVOIR : 1

SCORE SAVOIR-FAIRE : NS

SCORE SAVOIR-ETRE : 0 (le coworker n'a rien identifié)

SCORE TRANSMISSION : 0 (le coworker n'a rien identifié)

SCORE GESTION : 0 (le coworker n'a rien identifié)

Nature de la compétence transmise : SAVOIR

(Il est à noter que le métier de cette entreprise est le recrutement).

### 2.11.3) Chez Etincelles (en gras : salarié, en non gras : nomade)

Nature de la compétence transmise	Objet	Quantité de compétence reçue	Utilité de la compétence	Atteinte	Capacité à la transmettre	Evaluation	Score
SAVOIR ETRE	Ecoute active, capacité à faire abstraction de soi-même	4	5	4	4	Succès	1
SAVOIR ETRE	Savoir s'adapter (agilité), acceptation du changement	4	4	4	4	Succès	1
<b>SAVOIR-ETRE</b>	<b>Relationnel (savoir parler de son métier, échanger)</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>Succès</b>	<b>1</b>
TRANSMISSION	Possibilité de former	5	5	5	5	Succès	1

SCORE SAVOIR : 0 (le coworker n'a rien identifié)

SCORE SAVOIR-FAIRE : 0 (le coworker n'a rien identifié)

SCORE SAVOIR-ETRE : 3

SCORE TRANSMISSION : 1

SCORE GESTION : 0 (le coworker n'a rien identifié)

Nature de la compétence transmise : SAVOIR ETRE

#### 2.11.4) Chez Le Monde d'Après (population étudiée : salariés uniquement, en gras)

Nature de la compétence transmise	Objet	Quantité de compétence reçue	Utilité de la compétence	Atteinte	Capacité à la transmettre	Évaluation	Score
<b>SAVOIR</b>	<b>Législation du métier</b>	<b>2</b>	<b>?</b>	<b>?</b>	<b>?</b>	<b>NS</b>	<b>NS</b>
SAVOIR ETRE	Posture, capacité à dire non	3 à 4	4 à 5	3 à 5	5	SUCCES	1

SCORE SAVOIR : NS

SCORE SAVOIR-FAIRE : 0 (le coworker n'a rien identifié)

SCORE SAVOIR-ETRE : 1

SCORE TRANSMISSION : 0 (le coworker n'a rien identifié)

SCORE GESTION : 0 (le coworker n'a rien identifié)

Nature de la compétence transmise : SAVOIR ETRE

#### 2.11.5) Chez the bureau (population présente : majorité d'entreprises)

Au regard de l'impossibilité d'interroger les coworkers, il n'a pas été possible de récupérer des témoignages. Pour autant, la responsable commerciale reconnaît que la typologie de ce site haut de gamme n'est pas propice à des échanges entre les entreprises présentes (l'offre nomade n'existe plus). On nous parle de lien favorisant les interactions, notamment grâce à l'ergonomie du site qui est pensée comme celle d'un Hôtel de luxe, avec présence d'un concierge à l'accueil, une salle de sport, et des services à la personne. Des événements sont organisés autour de personnalités politiques qui sont nous dit-on dans le Top 20 des personnes les plus influentes.

Nature de la compétence transmise : INCONNUE

Nous pouvons en déduire que la principale compétence transmise dans les centres de coworking étudiés, qu'il s'agisse des populations nomades ou des entreprises présentes sur les plateaux relèvent des compétences de savoir-être. Certes, les espaces en question favorisent la

transmission de compétences organisationnelles (j'apprends à mieux gérer mon temps, etc.) mais cela n'est pas représentatif au point de fédérer un collectif de travail. Nous notons aussi que peu de formations sont organisées en dehors d'évènements qui sont davantage des rencontres et des moments planifiés d'animation communautaire.

## 2.12) Le centre de coworking : un espace collaboratif disruptif

Ce chapitre vise à qualifier le type d'entreprise auquel se rapproche le plus un espace de coworking. En effet, nous partons du principe que ce tiers lieu est un espace composite qui mêle à la fois des spécificités propres à la créativité, l'ouverture et le collaboratif, la confiance, l'orientation client, la réinvention permanente, l'agilité et la flexibilité, l'investissement en ressources humaines, la financiarisation et l'automatisation.

Pour ce faire, nous avons exploité en partie les résultats d'une étude parue dans le journal Les Echos en novembre 2017, intitulée « la nouvelle entreprise et le capital humain ». Réalisée auprès de 430 dirigeants et chefs d'entreprise, de toutes tailles et de tous secteurs, le sondage permet de dessiner les modèles de transformation qui seront déployés auprès des cinq années à venir. En se concentrant sur dix axes stratégiques (formation aux compétences, intelligence artificielle et robots, ouverture et collaboratif, agilité et flexibilité, réinvention permanente, financiarisation, orientation client, confiance, créativité, investissement RH, l'étude fait apparaître cinq modèles d'entreprise qui portent des regards différents sur la place du capital humain.

Emergent ainsi des entreprises « collaboratives » (16% de l'échantillon) et « émergentes » (9% de l'échantillon), davantage ouvertes et horizontalisées, qui accordent une grande importance à la valorisation des talents, à la protection sociale ou à la recherche de nouvelles formes de collaboration entre les salariés). 17% des dirigeants interrogés semblent mettre en place une entreprise virtuelle, où sont privilégiées l'agilité et la rentabilité. Ce modèle cherche à réduire les niveaux hiérarchiques et à favoriser les nouvelles formes de travail pointe l'étude. Enfin se distinguent les entreprises bienveillantes (23%) et traditionnelles (36%), qui entendent protéger l'emploi, consolider la formation et qui accordent une place importante au dialogue social.

Outre les typologies de la nouvelle entreprise, l'enquête se révèle riche d'autres enseignements. Les dirigeants considèrent majoritairement que la protection et le développement du capital

humain comme faisant partie intégrante des missions de l'entreprise, au-delà de la mission économique. Ils sont 55% à estimer que l'excellence de leur entreprise repose avant tout sur les talents et les compétences du personnel, devant la qualité des produits et services, puis la performance des process. Les sondés font également part du rôle social des entreprises, estimant notamment que les organisations devraient s'impliquer davantage dans le développement de l'emploi et de l'employabilité ainsi que dans la contribution du dynamisme du territoire où est implanté leur société.

Cette étude met au jour que de nombreux dirigeants sont engagés dans une démarche de transformation étudiant à la loupe ses conditions de réussite. Parmi elles, le capital humain tient une large place. Ils sont 60% à dire que la confiance des salariés dans l'entreprise, dans les dirigeants, dans les managers et dans leurs collègues est devenue essentielle. Et 57% assurent que l'engagement et la motivation des collaborateurs constitue des éléments différenciants pour parvenir à se transformer. Quelle qu'elle soit, l'entreprise de demain n'aura d'autres choix que d'impliquer ses équipes et de les faire adhérer au projet.

Cinq types d'entreprise ont pu être représentées sous la forme d'un radar :

- Les entreprises émergentes
- Les entreprises collaboratives
- Les entreprises virtuelles
- Les entreprises bienveillantes
- Les entreprises traditionnelles

L'objectif de nos enquêtes est de vérifier si le centre de coworking épouse ou non la forme des organisations précitées, ou s'il existe une forme spécifique permettant de tracer un nouveau territoire.

Chaque axe est noté de 0 à 9. Nous avons pour chaque centre de coworking, demandé à chacun des coworkers interviewé de noter l'importance accordée à chaque axe au regard de la réalité vécue dans son centre.

Nous n'avons pas pu obtenir les éléments chez The Bureau, il n'apparaît donc pas dans nos résultats.

Les résultats d'enquêtes laissent apparaître les éléments suivants.

### 2.12.1) Chez Cobalt à Poitiers

<i>POUR COBALT A POITIERS</i>	
<i>Entreprise Collaborative</i> Score : 22,50	Confiance, ouverture et collaboratif Formation et compétences Intelligence artificielle et robots
<i>Entreprise Virtuelle</i> Score : 14,4	Agilité et Flexibilité Réinvention permanente
<i>Entreprise Bienveillante</i> Score : 7,80	Orientation client et Investissement RH
<i>Entreprise Emergente</i> Score : 6	Créativité
<i>Entreprise Traditionnelle</i> Scores : 2,4	Financiarisation

Le tableau ci-dessous classe par ordre décroissant les axes ayant obtenu les plus hauts scores :

<b>Axe</b>	<b>Score</b>
Agilité et flexibilité	7,8
Confiance, Ouverture et collaboratif	7,2
Réinvention permanente, Orientation client, Investissement RH	6,6
Formation et compétences	5,4
Intelligence artificielle et robots	2,7
Financiarisation	2,4

Les scores positifs et surlignés en jaune sont ceux qui sont supérieurs ou égaux à 4,5/09.

Il ressort que le centre de Coworking de Cobalt est proche des caractéristiques d'une entreprise collaborative. De surcroît, l'agilité et la flexibilité, la confiance, l'ouverture et le collaboratif prédominent. La réinvention permanente, l'orientation client, et l'investissement RH obtiennent un score honorable. La compétence, sujet qui nous intéresse dans le cadre de ce travail, ne se classe qu'au 4<sup>ème</sup> rang mais se classe un peu au-dessus de la moyenne. Chez Cobalt, espace de coworking pourtant centré autour du numérique, l'intelligence artificielle et la financiarisation obtiennent des scores très faibles.

Les tableaux ci-dessous permettent de visualiser quelle est la typologie d'entreprise la plus proche du Centre Now Coworking.

#### 2.12.2) Chez Coworking Now à Lyon

<i>POUR NOW COWORKING A LYON</i>	
<i>Entreprise Emergente</i> Score : 18,09	Créativité
	Agilité et Flexibilité
	Réinvention permanente
<i>Entreprise Collaborative</i> Score : 13,8	Ouverture et collaboratif
	Orientation client
<i>Entreprise Traditionnelle</i> Score : 7,80	Confiance
	Investissement RH
<i>Entreprise Virtuelle, Bienveillante</i> Scores : 4,79, 4,79	Formation et compétences



Financiarisation

Intelligence artificielle et robots

Le tableau ci-dessous classe par ordre décroissant les axes ayant obtenu les plus hauts scores :

Axe	Score
Créativité	8,19
Ouverture et collaboratif	7,80
Agilité et flexibilité, Confiance, Orientation client	6
Formation/compétence, Financiarisation	4,79
Réinvention permanente	3,90
Investissement RH	1,8
Intelligence artificielle et robots	1,2

Les scores positifs sont ceux qui sont supérieurs ou égaux à 4,5/09.

Il ressort que le centre de Coworking de Lyon mixe à la fois les caractéristiques d'une entreprise émergente et collaborative.

De surcroît, la créativité, l'ouverture et le collaboratif ainsi que l'agilité, la confiance et l'orientation client sont les axes prédominants. La compétence, sujet qui nous intéresse dans le cadre de ce travail, ne se classe qu'au 4<sup>ème</sup> rang et obtient tout juste la moyenne.

#### *Chez le Gymnase à Paris*

<i>Entreprise Emergente</i> Score : 7,33	Agilité et Flexibilité
	Réinvention permanente
<i>Entreprise Collaborative</i> Score : 22,41	Ouverture et collaboratif
	Créativité, IA et robots, Confiance
<i>Entreprise Traditionnelle, score 0</i>	

<i>Entreprise Virtuelle</i> Scores : 17,48	Réinvention permanente
	Financiarisation
	Investissement RH

<i>Entreprise Bienveillante</i> Score : 10,66	Formation et compétences
	Orientation client

Le tableau ci-dessous classe par ordre décroissant les axes ayant obtenu les plus hauts scores :

Axe	Score
Confiance	7,5
Agilité	7,33
Financiarisation	7,23
Ouverture collaboratif	7,16
Créativité	5,93
Réinvention permanente	5,83
Formation et compétences	5,43
Ouverture client	5,23
Investissement RH	4,42
IA et robots	3,75

Les scores positifs sont ceux qui sont supérieurs ou égaux à 4,5/09.

Il ressort que le centre de Coworking Le Gymnase est de nature collaborative.

*Pour Etincelles à Toulouse*

<i>Entreprise Emergente</i> Score : 14	Créativité
	Orientation client

<i>Entreprise Collaborative</i> Score : 7	<i>Ouverture et collaboratif</i>
	IA et robots,

<i>Entreprise Traditionnelle</i> Score : 8	Réinvention permanente Financiarisation
<i>Entreprise Virtuelle</i> Scores : 21,5	Agilité et flexibilité Réinvention permanente Confiance
<i>Entreprise Bienveillante</i> Score : 5,5	Formation et compétences

Le tableau ci-dessous classe par ordre décroissant les axes ayant obtenu les plus hauts scores :

Axe	Score
Agilité	9
Ouverture collaboratif	8,5
Créativité	8
Confiance	6,5
Réinvention permanente	6
Réinvention permanente Financiarisation	5,83
Formation et compétences	5,5
Orientation client	5
IA et robots	2,5
Innovation RH	2

Les scores positifs sont ceux qui sont supérieurs ou égaux à 4,5/09.

Il est remarquable de constater que le mot « collaboratif » est celui qui ressort le plus souvent de l'analyse. En calculant les moyennes de chaque axe, on obtient le radar suivant :

Axe	Score	Classement / 10
Agilité et flexibilité	7,53	2
Ouverture collaboratif	7,66	1
Créativité	7,33	3
Confiance	6,8	4
Réinvention permanente	5,58	6
Financiarisation	4,80	8
Formation et compétences	5,18	7
Orientation client	5,7	5

IA et robots	2,53	10
Innovation RH	3,70	9

AXE	ORDRE D'IMPORTANCE
Ouverture et collaboratif	1
Agilité et flexibilité	2
Créativité	3
Confiance	4
Orientation client	5
Réinvention permanente	6
Formation et compétences	7
Financiarisation	8
Innovation RH	9
IA et robots	10

La formation et la compétence apparaissent uniquement en 7<sup>ème</sup> position sur 10. Ces résultats confirment l'hypothèse selon laquelle les coworkers appartiennent à une communauté qui prône le collaboratif et les interactions avec autrui, sans pour autant être en mesure d'identifier et de mesurer la quantité et la qualité de compétence présente dans l'entreprise.

A ce stade de notre analyse, nous pouvons ainsi tracer le radar d'un centre de coworking en se basant sur l'étude réalisée par les Echos auprès de 430 dirigeants et chefs d'entreprise, de toutes tailles et de tous secteurs.

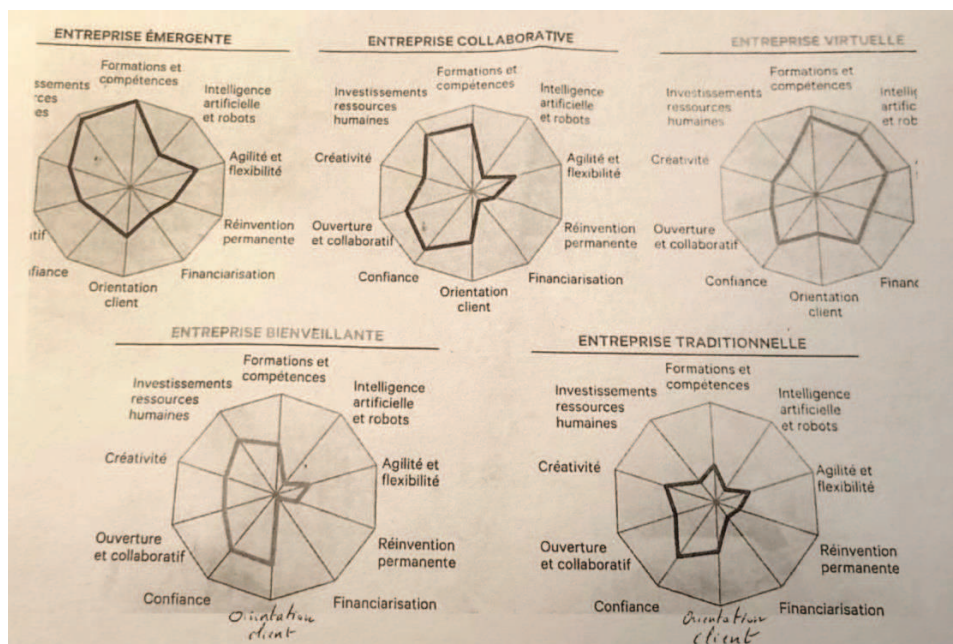


Figure n° 14 : radar des entreprises émergentes, collaboratives, virtuelles, bienveillantes et traditionnelles  
(Source : enquête les Echos, 2017)

Par soucis de pertinence, il nous a paru utile de placer les scores obtenus par notre étude sur le modèle d'entreprise traditionnelle et collaborative. Voici les deux représentations (en pointillé le centre de coworking) :

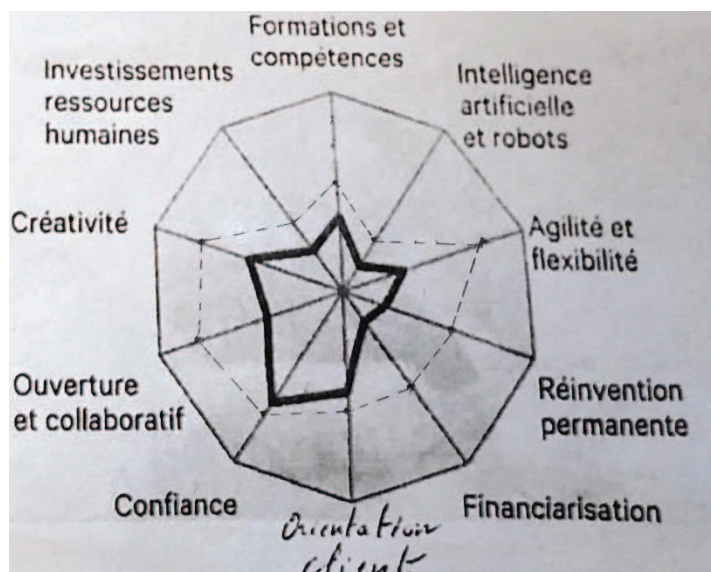


Figure n° 15 : le centre de coworking en comparaison du radar de l'entreprise traditionnelle  
(Source : l'Auteur)

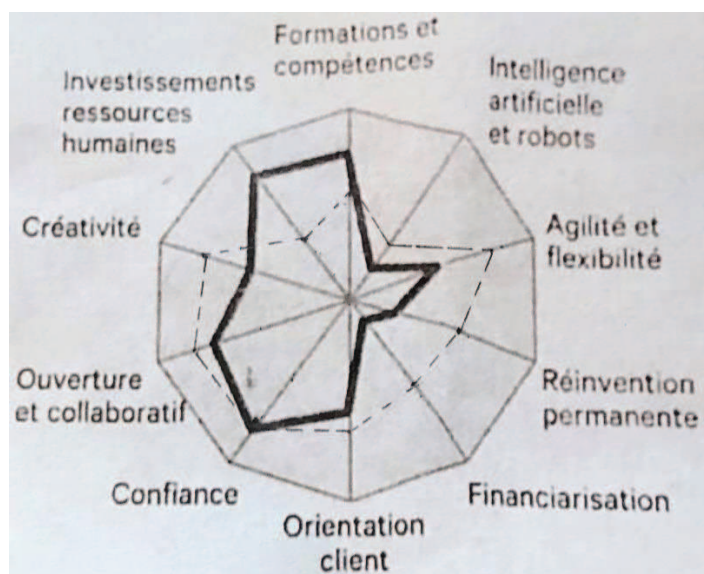


Figure n°16 : le centre de coworking en comparaison du radar de l'entreprise collaborative  
(Source : l'Auteur)

Nous remarquons que comparativement à l'entreprise traditionnelle, l'axe formation et compétences et l'axe ouverture et collaboratif sont deux fois plus importants. Les axes agilité et flexibilité ainsi que réinvention permanente sont trois fois plus importants. Cela confirme le caractère disruptif du centre de coworking en comparaison des organisations classiques.

Nous observons que le radar du centre de coworking est supérieur en tous points à celui de l'organisation collaborative, sauf sur l'aspect Formations et Compétences et Investissement en ressources humaines (dans une moindre proportion cependant). Est-à dire que le centre de coworking est le 6<sup>ème</sup> modèle qui complète la nomenclature des organisations existantes ? Si selon l'article 90% des entreprises émergentes privilégient l'axe formation et compétences, nous observons que l'espace de coworking privilégie en priorité l'agilité et la flexibilité, la

créativité, la réinvention permanente et la financiarisation en comparaison du modèle « collaboratif ». Sur l'axe intelligence et robot, l'écart se creuse considérablement et ressemble de très près au modèle de l'entreprise virtuelle. Les différences importantes avec celle-ci confirment cependant que l'espace de coworking n'est pas digital : les réseaux développés restent basés sur la rencontre avec autrui dans un espace physique. Il en résulte qu'il est un réseau social « 1.0 » à la différence des réseaux de type LinkedIn ou Facebook de type 2.0. Si l'on se réfère à Simmel, une communauté est un cercle social et cette communauté comprend « des liens affectifs étroits, profonds et durables, par un engagement de nature morale et une adhésion commune à un groupe social » (Nisbet<sup>100</sup>, 1966).

Cette observation converge avec nos précédentes analyses. Ce tiers lieu est composé d'un matériau composite de coworkers salariés en télétravail, de nomades, d'entreprises de plein exercice ou de filiales en vue de tester un marché chez Progressive. Certains coworkers se réunissent autour d'une spécialité (comme le numérique chez Cobalt). Les mélanges des genres, les expériences vécues que l'on apporte avec soi et la nature des relations spécifiques qui se développent dans ces espaces semble transcender les modèles existants à défaut d'en promouvoir un nouveau. De surcroît, « les liens traditionnels de l'association humaine sont affaiblis ; mais en même temps, la vie urbaine implique un degré plus fort d'interdépendance entre les hommes et une forme plus complexe, fragile et inconstante d'interrelations mutuelles » (Louis Wirth, 1938).

On remarque que l'aspect collaboratif revient souvent en toile de fond des différents centres étudiés. Or, il résulte le plus souvent de la capacité à préserver ou à enrichir un capital relationnel (Dyer et Singh, 1998). Mais pour accélérer les échanges et dépasser le seul socle de compétences relationnelles échangées, il est important d'avoir développé des relations de confiance, qui sont citées en quatrième position (sur 10) en ordre d'importance des items synthétisés, après la créativité, l'agilité et la flexibilité. En supposant que cette compétence relationnelle soit un prérequis pour réaliser des approfondissements et dépasser la seule transmission des compétences relationnelles, il faudrait résoudre la question de la relative indépendance des positions (positions sociales) au sein des espaces. En effet, « une même personne peut avoir des positions relatives tout à fait différentes » (Simmel, 1908), selon le cercle auquel elle appartient. Autrement dit, plus il y a de coworkers provenant de cercles

---

<sup>100</sup> DEROUCHE-GURCEL, L., WATIER P. (2002). La Sociologie de Georg Simmel (1908): éléments actuels de modélisation sociale. Presses universitaires de France, 2002 - 281 pages

différents (hétérogènes), plus on est face à une dualité simmelienne au sein des espaces dans lesquels il travaille. Et c'est peut-être cette opacité et cette complexité des situations de travail, accentuée par cette dualité simmelienne qui ne crée pas la confiance nécessaire pour aller plus loin. Tant est si peu que le centre de coworking soit une structure sociale variée (composite) elle ne conditionne pas les individus à aller vers les autres, qui, de surcroît lorsqu'ils sont nomades préservent un certain degré d'autonomie (principe Kantien). Saisir le collectif dans une société urbanisée est un sujet en débat.

Il y a bien dans ces espaces une présence collective, le regroupement d'un collectif d'acteurs qui ont fait le choix de travailler les uns à côté des autres pour rompre la solitude du travailleur indépendant, pour tester un marché ou ne pas être engagé sur le long terme au pour la signature d'un bail. N'oublions pas la notion de prix au m<sup>2</sup> qui peut s'avérer compétitif au regard des nombreux services offerts par ces tiers lieux.

## Conclusion du chapitre 2

Se réunissent dans les espaces de coworking des personnes qui, nous l'avons démontré, ne maîtrisent pas tous le même langage. En d'autres termes, ils ne se comprennent pas. Nous notons toutefois que cette remarque est à tempérer lorsqu'il s'agit de centres qui sont à priori destinés à réunir des populations autour des métiers du numérique. Là encore, il n'est pas rare que le spécialiste de la création de sites internet ou le Community manager, même s'ils partagent le même espace, aient grand-chose à partager au point de vouloir le transmettre. Sur ces métiers du numérique et notamment chez Cobalt, cela valide les conclusions de Bouillon qui en 2015 expliquait que « finalement, la modélisation des compétences numériques adopte une forme plus souple, centrée sur les interactions professionnelles et la capacité à intérioriser des normes comportementales permettant de palier aux limites des procédures formellement définies. Les compétences numériques semblent être de nature davantage communicationnelle que technique »<sup>101</sup>.

Eu égard à la question géographique qui concerne l'occupation de l'espace, nous avons observé que bien souvent, les coworkers ne sont pas regroupés par Métiers ; que la logique

---

<sup>101</sup> BOUILLON, (2015). « Technologies numériques d'information et de communication et rationalisation organisationnelles : les « compétences numériques face à la mondialisation », GRESEC, *Les Enjeux de l'information et de la communication*, n°16, Pp. 89-103

d'occupation des espaces correspond en première instance à un ordre d'arrivée, surtout s'il existe une file d'attente pour les centres les plus prisés (cependant ces espaces où il existe des files d'attente sont davantage l'apanage d'incubateurs).

Il serait réducteur de croire qu'une fois arrivés sur le plateau, certains coworkers ne fassent pas la demande d'occuper un poste de travail à proximité d'un autre occupant qui est proche de sa sphère professionnelle. Cependant, nos études démontrent qu'il n'existe pas d'automatisme, ce qui une fois de plus valide la thèse selon laquelle les coworkers, notamment ceux qui sont nomades, ont tendance à ne pas à chercher automatiquement à travailler ensemble. Certes il existe des occasions multiples d'interactions, voire d'information réciproque, mais elles ne sont pas tracées, mémorisées, stockées, et sur ce point précis, les règles sont à inventer. Une autre voie semble actionner les leviers économiques et financiers indispensables au bon fonctionnement et à la rentabilité des structures.

Ces deux voies, malheureusement, sont difficilement réconciliables puisque d'un côté se trouvent les locataires et de l'autre les propriétaires. Mettre en place de telles solutions nécessite d'investir, alors même que le budget d'un centre de coworking correspond à celui d'une petite entreprise ou d'une PME, avec ses charges de fonctionnement et le nécessaire retour sur investissement qu'il suppose.

Comme nous l'avons expliqué avant, il n'existe pas réellement de porosité des espaces et des collectifs. Cette absence de règles et d'obligations qui sont le propre de ces espaces, « on y vient après tout aussi pour ça » nous rappelle un coworker, obligent légitimement à écarter la thèse du passager clandestin. Il n'existe pas de comportements opportunistes dans les espaces de coworking puisqu'une telle notion n'a pas lieu d'être dans cette réalité. Personne n'est obligé de donner de son temps et nul n'est assujéti à la réalisation d'une promesse à l'endroit d'autrui. Aussi, nous pouvons admettre que pour les espaces de coworking, en nous appuyant sur les travaux de Martinet et Reynaud<sup>102</sup>, (2004), « on peut parler de rationalité de ces espaces dans la mesure où l'on admet l'espace de coworking « comme une arène politique composée de coalitions aux intérêts différents (Crozier et Friedberg, 1977; Cyert et March, 1963) ». Ces mêmes travaux admettent que les situations, dans un tel contexte, restent complexes à appréhender, et que chacune de ces situations ne peut être déconnectée du contexte, demeurant

---

<sup>102</sup> Martinet, A. & E. (2004). Entreprise durable, finance et stratégie. *Revue française de gestion*, n° 152(5), 121-136. doi:10.3166/rfg.152.121-136.



à chaque fois singulière. Sur le plan des recherches à venir, comme le suggère Marchesnay<sup>103</sup>, (2002), il nous faut déjà réfléchir à l'enrichissement (tant est si peu qu'il soit déjà édifié) d'un nouveau paradigme entrepreneurial propre au centre de coworking en prenant conscience de la singularité autant que de la réunion des myriades d'individus et d'entreprises qui en font partie, et des problématiques qui les concernent (dans notre champ de recherche, mais pas uniquement.).

Pour conclure, si dans la PME, le concept de compétence tend à inclure « à la fois la qualification de l'individu et les exigences de l'emploi et porte en effet un référentiel double lié d'une part à la qualification de l'individu construite à partir de sa formation initiale mais aussi à partir des savoir-faire opérationnels qu'il a intégré au cours de sa trajectoire professionnelle ; lié d'autre part à l'ensemble des performances techniques ou relationnelles, des responsabilités et initiatives potentiellement attachées à la définition des emplois occupés (Khelfaoui, 2006) », la dynamique des permutations possibles entre savoirs théoriques et savoirs d'actions, implique dans le centre de coworking une transmission des compétences beaucoup moins procédurale et davantage centrée sur des positionnements pratiques, intangibles et difficiles à mesurer.

Finalement, n'est-ce pas ces différents profils de compétences, cette multiplicité dont il est question, ce mélange entre l'ancien et le nouveau monde organisationnel, qui fait aussi la force du centre de coworking. D'après Miloud et Samah<sup>104</sup>, « la capitalisation des connaissances et le développement des compétences permettent aux membres de l'entreprise apprenante d'avoir une attention continue, élargir leur connaissance collective, et leur capacités d'intelligence, de remarquer et analyser les changements pour gagner une connaissance à mettre en action et pour partager cette connaissance avec tous les membres d'entreprise, comme ça avec les résultats de développement des compétences et la capitalisation des connaissances l'entreprise apprenante sera efficace capable de s'adapter aux changements et aux défis de l'avenir ». Dans cet espace, propice à l'exploration et à l'innovation de nouvelles pratiques d'apprenance de par l'absence d'autorité gouvernante, peuvent émerger de nouveaux chantiers et de nouveaux prototypes d'apprentissages collectifs de compétences.

---

<sup>103</sup> MARCHESNAY, (2002). « Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences : essai de praxéologie », Cahier de l'ERFI, N°22, 59p.

<sup>104</sup> MILOUD et SAMAH, (2012). « L'entreprise apprenante : vers la *capitalisation des connaissances et le développement des compétences* », *Revue des Sciences Humaines – Université Mohamed Khider Biskra*, n° 27/28.

*L'optimalité* de cette transmission (*situation favorable la plus observée*) réside dans le croisement de deux espace-temps : celle de l'individu et celle du collectif ou, selon les populations observées, le point de rencontre reste relatif et à géométrie variable. En se référant aux travaux de Koenig, (2006), « favoriser l'apprentissage dans de tels « espace-temps »<sup>105</sup> nécessite d'enrichir le travail interprétatif. Puisque selon MORISSET <sup>106</sup> « les tiers-lieux représentent des dispositifs destinés à faciliter les échanges, le partage et la collaboration » il peut être suggéré « d'avancer sur ce point en engageant des individus qui tolèrent l'incertitude et l'ambiguïté; une recommandation d'application plus immédiate consistant à organiser le débat d'idées (réseaux d'échanges, rencontres transversales, séminaires thématiques...) en accompagnant cet effort de structuration d'une diffusion rapide des informations et d'un développement des échanges informels »<sup>107</sup>.

---

<sup>105</sup> Espace-temps : ajout de l'Auteur dans la citation.

<sup>106</sup> MORISSET, (2016). « Inventer les nouveaux lieux de la ville créative : les espaces de coworking », *Territoire en mouvement, Revue de géographie et aménagement*. [En ligne].

<sup>107</sup> KOENIG, (2006). « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux. » *Revue française de gestion*, (1), 293-306.



## DISCUSSION, CONCLUSIONS ET VOIES DE RECHERCHE

### Implications théoriques

Cette recherche a permis d'établir que dans les centres de coworking, la transmission des compétences ne se fait pas forcément de façon optimale et que seules les compétences de savoir-être le sont véritablement. Dans les faits ce travail a permis :

- De mieux comprendre la nature des relations d'un coworker à un autre coworker ;
- D'assimiler la nature des relations de proximité entre des individus qui ne partagent pas les mêmes attentes, mais qui se retrouvent dans un lieu, et dans le cas présent un « tiers lieu » ;
- De caractériser les espaces de coworking qui, par certains aspects, heurtent les structures organisationnelles classiques.

### Les hypothèses reliées à la théorie de la circulation des connaissances

A vrai dire les trois caractéristiques citées plus haut sont liées, par plusieurs liens de causalité. Un espace peut être considéré de façon basique comme un périmètre délimité par des barrières physiques ; il est parfois différencié par sa trajectoire (les Fablab) ou sa spécialisation (les pépinières d'entreprise). Il l'est aussi par son architecture intérieure, propre à découper des lieux de vie en plusieurs niveaux : des espaces de relaxation, de rencontres, de travail ou d'accueil. Il est important de préciser que l'ergonomie d'un lieu signe son identité et colore la nature de sa perméabilité à la circulation des connaissances.

Selon Jean-François Noubel, 2007 « *les personnes doivent se trouver dans un environnement proche afin que leurs interfaces naturelles (sens organique) puissent échanger entre elles, afin que chacun puisse appréhender la globalité de ce qui se passe (holoptisme) et adapter son comportement en fonction* ».

D'une certaine façon les coworkers agissent comme n'importe quel « consommateur d'espace » sauf qu'ici la ressource est immatérielle (la connaissance), et qu'ils consomment du temps passé dans un espace dédié, mais où se mêlent des spécialistes, des généralistes, des objets et des symboles.

La circulation des connaissances est alors célébrée de façon heuristique, au travers des vertus qu'elle porte, tantôt diffusée et traduite en « succès symboliques » quand elle reste à l'état nucléaire et informationnel, ou en « accès à l'objet de savoir » auprès des acteurs qui la détiennent ou ceux qui la partagent. Ce croisement et relais entre individus, objets et symboles est clairement explicité par Mathieu Quet, dans le compte rendu d'ouvrage des travaux de Berne et P. Lang, publié en 2014, dans la revue d'anthropologie des connaissances.<sup>108</sup> Il ajoute que « célébrer les savoirs et ses vertus ne suffit plus et qu'il est important alors de comprendre comment ils circulent ». De surcroît, l'aspect communicationnel « *ne rend absolument pas compte du caractère polyscopique de l'information, qui se présente au regard tantôt comme mémoire, tantôt comme savoir, tantôt comme programme, tantôt comme matrice organisationnelle* » (Edgar Morin, 1990).

Notre recherche corrobore l'hypothèse selon laquelle les centres de coworking sont des lieux propices à la circulation de la connaissance. Nous avons vu que la connaissance est une forme de communication composée d'interactions multiples, qui dépasse la simple relation à deux et que pour mieux comprendre la façon dont elle circule, il nous fallait comprendre comment ces interactions étaient agencées dans les espaces de coworking pour devenir enjeu d'un possible transfert de compétences.

#### [Les hypothèses reliées à la théorie du transfert des savoirs](#)

Nous avons tenté de comprendre alors quel est le véhicule de la compétence dans les centres de coworking, puisque toute transmission suppose une circulation des savoirs. L'acte de travailler ensemble et la formalisation des liens des travaux à finalité de stockage était un préalable à une situation propice au transfert.

Nous savons depuis Mintzberg que la structure est liée à la nature de l'environnement. Dans les centres de coworking, il n'existe pas cependant de buts ou d'objectifs fixés par les dirigeants. Dès lors, dans les tiers lieux, il n'existe pas de mécanismes régulateurs intrinsèques. Nous

---

<sup>108</sup> Frédéric Darbellay, éd., La circulation des savoirs. Interdisciplinarité, concepts nomades, analogies, métaphores. Berne, P. Lang, 2012.

pouvions admettre alors qu'il existe autant d'espaces de coworking que d'environnements et de coworker prêts à composer avec cet environnement.

Cette conception, déterministe est, il faut l'admettre assez séduisante mais ne rend pas compte du lien complexe qui lie l'individu à l'espace dans lequel il se meut. A tout le moins, cela est vrai sur un plan tant sociologique que géographique. Nous avons émis une hypothèse selon laquelle il n'existe pas d'isomorphisme des centres de coworking mais une spécificité régionale. Nos études ont démontré qu'au-delà de cette hypothèse qui fait sens, nous vérifions, en fin de compte, qu'il n'existe pas de grandes différences entre Paris, Lyon, Toulouse ou Poitiers. Ceci est dû au fait que les espaces de coworking ne sont pas des formes structurées socialement parlant, et ne rendent pas compte du caractère construit de l'organisation traditionnelle. En cela ils heurtent les organisations traditionnelles, puisque les acteurs sont à la fois ceux qui construisent l'émergence du modèle et lui assurent une certaine permanence sociétale.

Nous aurions pu penser que le groupe est l'élément central de « l'organisation coworkée », en délaissant l'autonomie de ses acteurs. En fin de compte et une fois encore contre toute attente, l'espace de coworking n'est pas le lieu d'expérimentation d'un certain darwinisme social. Selon Mintzberg, une structure avec peu de formalisation du comportement mais qui encourage l'ajustement mutuel par une utilisation des mécanismes qui relient les individus entre eux est de nature adhocratique. Avant lui, Alvin Toffler<sup>109</sup> défendait l'idée selon laquelle : *« L'adhocratie est une organisation qui regroupe des experts de différentes disciplines, réunis afin de conjuguer leurs compétences respectives pour réaliser un projet innovant, la structure serait souple, temporaire et possédant une fin déterminée ».*

Au début de ce travail nous pensions que les tiers lieux et notamment les espaces de coworking calqueraient le modèle organisationnel défendu par Mintzberg. En réalité, il n'existe pas d'ajustement mutuel donc de coordination entre les équipes et à l'intérieur des équipes de coworkers. A ce propos, le terme « équipe » apparaît comme superfétatoire au terme de notre étude. La finalité est personnelle puisque les populations nomades, comme leur nom l'indique, sont des indépendants. Pour les entreprises, elles vivent souvent en vase clos dans des espaces réunissant plusieurs postes de travail semi-ouverts ou fermés. Certes, la structure est souple, mais elle ne possède pas de fin déterminée qui permettrait l'émergence d'un projet innovant, qui porterait en son sein une utopie créative et agirait comme un catalyseur social. L'innovation

---

<sup>109</sup> Alvin Toffler, *Le Choc du futur*, (1970), traduit de l'américain (Paris, Denoël, 1971)

quand elle est collective est un phénomène décidément bien complexe à appréhender. En se référant à Schumpeter qui, dès 1942, soulignait que l'innovation est une « destruction créatrice », l'acte de création est, de façon fondamentale une dynamique psycho-cognitive et par nature, cette dynamique est collective et interactionniste (Raphaël Suire, citant Amabile 1996). C'est bien souvent l'immersion de l'individu dans une communauté qui détermine sa capacité créative (Bathelt, Cohendet, 2014)<sup>110</sup>. Implicitement, il est admis que la différence entre ce qui est créé et ce qui est détruit génère un solde positif moteur du progrès, aussi bien économique que social<sup>111</sup>.

Notre recherche a permis d'émettre plusieurs constats. Pour les populations nomades, le résultat est très mitigé quant à la formalisation de la gestion des connaissances. La seule variable remarquable est celle concernant la création du savoir orientée autour des technologies du numérique. La diffusion et le partage du savoir dans des centres moins spécialisés n'est pas assez significative pour en tirer des conclusions suffisantes. Globalement les résultats obtenus sur les populations nomades ne corroborent que très moyennement la validité de notre hypothèse.

Nous remarquons que chez les populations non nomades, constituées essentiellement de salariés, il existe peu ou pas de mécanismes de gestion de la connaissance. Les comportements sont à visée opportuniste lors de rencontres et échanges informels. Les connaissances ne sont pas tracées puisqu'elles ne sont pas collectées à la faveur du plus grand nombre. Les interactions sociales sont limitées exclusivement aux salariés en interne. Notre hypothèse là aussi n'est que très moyennement validée.

En réalité, l'expérience cognitive des coworkers s'enrichit dans une dynamique spécifique mêlant savoirs tacites (Sternberg, 1999) et compétences incorporées (Leplat, 1997). A tout le moins, il convient de parler d'autorégulation (Karoly, 1993), portant sur des processus transactionnels, où le sujet assure lui-même une fonction de régulation de son expression du Soi. Les grands travaux de recherches sur l'auto-régulation s'appuient sur la théorie du contrôle (Carver & Scheier, 1998), la théorie du but (Locke & Latham, 1990 ; Gollwitzer, 1997, et la théorie de l'efficacité personnelle perçue (Bandura, 1997). Il est évident que la portée

---

<sup>110</sup> SUIRE, R. (2016). La performance des lieux de cocréation de connaissances: Le cas des FabLabs. *Réseaux*, 196(2), 81-109. doi:10.3917/res.196.0081.

<sup>111</sup> ATAMER, DURAND et REYNAUD, (2005). « Développer l'innovation », *Revue française de gestion*, n° 155, Pp. 13-21.

psychosociale des relations entre les individus et l'organisation ne peut faire l'économie d'un rappel portant sur la complexité supposant le lien subtil qui unit les deux objets.

### [Les hypothèses reliées à la théorie de la complexité](#)

Notre recherche s'est attachée à montrer que la complexité dont il est question repose sur plusieurs paramètres distincts mais qui cumulés montrent le caractère ambigu qu'entretiennent les coworkers sur le rapport à autrui.

Concernant les langages, hors du cadre déterministe, où l'individu est censé être soumis à un détenteur d'autorité dominant, la volonté de deux personnes d'échanger ensemble au sein d'une communauté de pratiques et d'une communauté de réseaux (coworking) prend ici forme, à condition que la capacité et le fait générateur, ne soit pas contrariés par les spécificités propres aux langages (ici prise comme constructions de performances langagières) et de possibilités cognitives dans ses particularités attachées aux différents Métiers représentés dans les espaces de coworking. Dans leur article, *Langages structurés et lien social*, Alain Vaucelle et Henri Hudrisier, expliquent que la force des langages structurés, leur potentiel interactif tient donc à l'intelligence collective qu'ils sont susceptibles de mobiliser, c'est-à-dire un lien de collaborativité entre chercheurs (Ide, Véronis, 1996) susceptible de favoriser l'automatisation de la génération d'informations interactives. Le langage tient donc un rôle sémantique, normatif et régulateur<sup>112</sup>. Comme le disent les auteurs citant Saussure à propos des langues naturelles, l'immutabilité d'une langue dépend paradoxalement de sa mutabilité. En effet, pour que les locuteurs se comprennent, le code doit être arbitraire et intangible, immuable. Cependant, les langues doivent évoluer pour se maintenir, elles doivent pouvoir muter.

L'espace médiatisant devient complexe à partir du moment où le lien qui lie les coworkers entre eux devient complexe à son tour. Dans l'impossibilité d'une mutation des langages (voire de permutation), les coworkers se parlent, échangent, communiquent, mais ne se comprennent pas de façon optimale.

### [Concernant les jeux de pouvoir](#)

---

<sup>112</sup> Alain Vaucelle et Henri Hudrisier, *tic&ociété*, *Langages structurés et lien social*, Vol. 4, n° 1 | 2010 :



Ainsi, la question du contrôle des comportements des uns par les autres, ouvre le champ exploratoire de la régulation au sein des groupes sociaux. Dans notre sujet, cette régulation concerne aussi bien la nature même de cette régulation que la façon dont elle agit dans la transmission des différents savoirs.

Or, selon Crozier et Thoenig, 1975 : « *Les stratégies individuelles peuvent être et sont effectivement différentes, mais leur rationalité ne peut être découverte qu'une fois la rationalité du jeu collectif est bien établie* ». A la grande différence qu'ici, il n'existe pas à proprement parler de règles qui régissent les centres de coworking. Nous avons établi qu'on ne peut parler de jeu collectif puisque le centre de coworking n'existe que par l'existence du corpus social et ses acteurs, qui ne sont adeptes d'aucune « religion » d'entreprise, ni à un groupe social auxquels ils pourraient s'identifier en termes de progression de carrière. Au final, et nous touchons à un point essentiel, les enjeux, les opportunités, les notions de perte et de gains, sont particulièrement différenciés au point de ne pas générer de jeux de pouvoirs comme ils existent dans des organisations traditionnelles. Il n'existe en réalité aucune rationalité de jeu collectif. Seul le « je » au sein du collectif s'exprime.

Pour mieux comprendre cela, nous aurions pu admettre qu'il existe alors au sein de ces espaces ce que l'on a coutume d'appeler des passagers clandestins<sup>113</sup>, à savoir des individus qui obtiennent des avantages sans avoir investi autant d'efforts que les autres, notamment une situation favorable ou un service rendu.

La question du passager clandestin reste entière quand on évolue dans une organisation qui regroupe plusieurs individus qui ne partagent pas un objectif commun. En substance, il est difficile de le repérer puisque l'action collective n'est pas avérée dans les espaces de coworking. Il y a bien dans ces espaces une présence collective, le regroupement d'un collectif d'acteurs qui ont fait le choix de travailler les uns à côté des autres pour rompre la solitude du travailleur indépendant, pour tester un marché ou ne pas être engagé sur le long terme par la signature d'un bail. N'oublions pas la notion de prix au m<sup>2</sup> qui peut s'avérer compétitif au regard des nombreux services offerts par ces tiers lieux.

---

<sup>113</sup> Le paradoxe du passager clandestin est un concept développé par l'économiste américain Mancur Olson (1932-1998).

En réalité, quelles sont alors la portée et l'intérêt d'une telle interrogation ? En quoi cette notion de clandestinité nous éclaire-t-elle quant à notre sujet central qui traite de la transmission des compétences ?

Une fois encore il faut revenir à la réalité de ce qui est vécu dans ces centres. Se réunissent ici des personnes qui, nous l'avons montré, ne maîtrisent pas tous le même langage. En d'autres termes, ils ne se comprennent pas. Nous notons toutefois que cette remarque est à tempérer lorsqu'il s'agit de centres spécialisés qui sont par exemple destinés à réunir des populations autour de Métiers (Cobalt à Poitiers notamment pour les Métiers du numérique). Là encore, il n'est pas rare que le spécialiste de la création de sites internet ou le Community manager, même s'ils partagent le même espace, aient grand-chose à partager au point de vouloir le transmettre. Eu égard à la question géographique qui concerne l'occupation de l'espace, nous avons observés que bien souvent, les coworkers ne sont pas regroupés par Métiers ; que la logique d'occupation des espaces correspond en première instance à un ordre d'arrivée, surtout s'il existe une file d'attente pour les centres les plus prisés (cependant ces espaces où il existe des files d'attente sont davantage l'apanage d'incubateurs).

Il serait réducteur de croire qu'une fois arrivés sur le plateau, certains coworkers ne fassent pas la demande d'occuper un poste de travail à proximité d'un autre occupant qui est proche de sa sphère professionnelle. Cependant, nos études démontrent qu'il n'existe pas d'automatisme, ce qui une fois de plus valide la thèse selon laquelle les coworkers, notamment ceux qui sont nomades, ont tendance à ne pas chercher automatiquement à travailler ensemble. Certes il existe des occasions multiples d'interactions, voire d'information réciproque, mais elles ne sont pas tracées, mémorisées, stockées, et sur ce point précis, les règles sont à inventer, d'autant que selon Boschma & Frenken (2010):

---

The third topic deals with the changing role of proximity dimensions in the formation and performance of innovation networks in the longer run<sup>114</sup>.

---

<sup>114</sup> BOSCHMA et FRENKEN, (2010). « The spatial evolution of innovation networks. A proximity perspective », *The Handbook of Evolutionary Economic Geography*, R. Boschma et R. Martin (eds.), Edward Elgar, Cheltenham, p. 120-135.

Une autre voie semble actionner les leviers économiques et financiers indispensables au bon fonctionnement et à la rentabilité des structures. Ces deux voies, malheureusement sont difficilement réconciliables puisque d'un côté se trouvent les locataires et de l'autre les propriétaires. Mettre en place de telles solutions nécessite d'investir, alors même que le budget d'un centre de coworking correspond à celui d'une petite entreprise ou d'une PME, avec ses charges de fonctionnement et le nécessaire retour sur investissement qu'il suppose.

Comme nous l'avons expliqué avant, il n'existe pas réellement de porosité des espaces et des collectifs. Cette absence de règles et d'obligations qui sont le propre de ces espaces, « on y vient après tout aussi pour ça » nous rappelle un coworker, oblige légitimement à écarter la thèse du passager clandestin. Il n'existe pas de comportements opportunistes dans les espaces de coworking puisqu'une telle notion n'a pas lieu d'être dans cette réalité. Personne n'est obligé de donner de son temps et nul n'est assujéti à la réalisation d'une promesse à l'endroit d'autrui. Dans ces espaces, coexiste une diversité d'intérêts et d'objectifs individuels. Ces spécificités ont le mérite de rendre inclassable l'espace de coworking dans les modèles connus tels que rationnels, de rationalité limitée, politiques, ou même de la corbeille (modèle anarchique organisé au sens de James G. March)<sup>115</sup>.

En réalité et c'est une hypothèse validée par notre étude, les espaces de coworking sont des espaces composites complexes, où des individus se croisent et où les connaissances circulent. De surcroît nous avons pu observer et valider que la compétence est un effet induit, qu'il n'y rien de figé, le référentiel peut être caduc car on est sur des questions de flux. En effet, les coworker évoluent dans un environnement au sein duquel il existe un groupe de référence, les autres coworkers, au sein duquel il peut s'identifier, et y aspire de façon un peu marquée, sans que ce groupe n'ait de fonction normative. A tout le moins peut-on lui prêter une fonction sociale, puisqu'il dresse les contours d'une communauté disruptive, au sein de laquelle les acteurs reproduisent des comportements hérités de leur expérience professionnelle passée, parfois en acquièrent de nouveaux au contact de coworkers plus sensible au partage de l'information. Si l'on se réfère à la notion très pertinente de « l'atmosphère »<sup>116</sup> défendue par Olivier Williamson, qui facilite l'atténuation des comportement opportunistes en accentuant les relations de confiance et de loyauté au sein des organisations informelles, les perspectives d'une

---

<sup>115</sup> GODELIER, É. (2002). « James March, une pensée « gestionnaire » au cœur des sciences sociales », *Revue française de gestion*, vol. n° 139, no. 3, pp. 157-159.

<sup>116</sup> WILLIAMSON, O. (1995). "Chester Barnard and the incipient science of organization", In: Oliver E. Williamson, dir., *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*, New York, NY: Oxford University Press, pp172-206

meilleure incitation à l'échange à l'intérieures des espaces de coworking, peuvent inciter à l'émergence de contrats relationnels (au sens de Simon), mis en avant par les théoriciens de l'incitation (tels que Gibbons R., Baker, et G, Murphy, K.J.). Avec des accords informels, et des règles de conduite non explicites chères à de tels espaces, il est possible d'influencer positivement le comportement des coworkers.

Ce qui est remarquable, c'est que l'espace de coworking ressemble à s'y méprendre à un réseau social interne d'entreprise, mais il ne correspond pas à ce qu'on peut y observer en général. En règle générale, ces réseaux permettent aux employés de partager des informations mais dans un cadre précis. L'idée est de créer un réseau et des communautés en leurs seins, en vue de partager des informations sur leurs compétences et recueillir des informations. Notons toutefois que ces réseaux sont parfois vécus comme une source de stress pour peu qu'ils apparaissent comme un moyen de surveillance des salariés. A ce propos, selon Cox (1993), « il apparait une corrélation positive significative entre la gestion des connaissances et le stress. En d'autres termes, on peut dire que l'amélioration de la gestion des connaissances augmentait normalement le stress »<sup>117</sup>. Est-ce à dire que la gestion des connaissances est vécue comme un moyen de contrôle, apparaissant ici comme possible un réseau social contraire à la liberté prônée par les coworkers ? Cette sensation de liberté est après-tout la première revendication des coworkers qui font le choix de rejoindre un espace de coworking.

L'espace de coworking promeut le travail en réseau mais ne l'organise pas comme un réseau social interne. En effet, c'est un espace ouvert, qui n'est pas cloisonné, et qui de surcroît ne n'établit pas de processus de communication entre ses locataires. Très souvent nous avons remarqué cette absence de moyens de communication notamment dématérialisés et centrés sur le partage de l'information au cours de nos enquêtes. Ce manque d'information en retour du terrain ne favorise pas le retour d'informations. Certes, avec plus de temps, on aurait pu chercher à comprendre les corrélations qui existent entre l'âge, le milieu socio-culturel, l'expérience, le comportement face au risque, etc. pour mieux comprendre les comportements des coworkers dans ces espaces et tenter de théoriser la chose. C'est un travail de longue haleine qui pourrait faire l'objet d'une seconde étude. Cependant, nos enquêtes ne permettent pas, au-delà des espaces spécialisés autour d'un métier ou d'un domaine d'activité, de postuler que les coworkers communiquent différemment selon tel ou tel critère retenu.

---

<sup>117</sup> COX, (1993). "Cultural diversity in organizations: theory, research and practice", San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Ces résultats confirment d'une part, « que les communautés se fixent elles-mêmes leurs propres objectifs et s'évaluent ensuite par rapport à l'atteinte de ces buts » (Bourhis et Tremblay, 2004).

La compétence est partagée entre les coworkers, ils en parlent autour des espaces dédiés à la convivialité, ou lorsqu'ils participent à des conférences organisées par le centre, mais une fois encore, partager n'est pas transmettre.

### Concernant l'inter-relationalité

Nous avons dans ce travail, défendu la thèse selon laquelle la géographie de l'espace participe à un dialogue plus ou moins favorable entre coworkers qui travaillent dans un secteur d'activité proche du leur. Chez Cobalt, tous les coworkers travaillent dans le numérique, secteur qui porte en lui les racines du virtuel, de l'internet et de la digitalisation. Or « nous assistons de fait, dans nos sociétés, au développement d'un hybride de la communication : il réunit le lieu physique et le cyberlieu. » (Castells, 2001, p. 164). Il existe une alternance entre des lieux physiques et non physiques. Quand il parle des communautés d'intérêts ou de choix dont il préfère parler (plutôt que de communautés en réseaux), elles sont caractérisées par « l'interaction individualisée dont on choisit le lieu, le moment et les partenaires » (Castells, 2001, p. 165-166).

Cette coprésence entre le passage d'un plan réel à un plan virtuel défend la thèse selon laquelle le degré de médiatisation de l'espace dépend à la fois des liens de proximité physiques des coworkers et défend l'idée selon laquelle l'ergonomie de l'espace joue un rôle déterminant dans les échanges entre eux, mais que le seul moment propice aux rencontres directes et physiques est le moment précis où l'on passe du virtuel au réel<sup>118</sup>. Un tel constat est observé dans les espaces généralistes, où les coworkers passent un temps considérable à travailler avec leurs outils digitaux, et réduit le possible retour au réel, propice à l'échange avec autrui. C'est bien cette interrelationalité qui diminue le jeu de pouvoirs, bien que ne disparaissant pas, dans les centres de coworking.

---

<sup>118</sup> SHULGA, T. (2003). « Présence médiatisée et construction de l'espace, Comparaisons entre jeux de rôles classiques et MMORPG », Ed. *Les cahiers du numérique*, Vol.4, Pp 101 -115.

En effet, le potentiel d'innovation, sous-jacent à la diffusion du numérique, est très largement fondé sur la capacité à créer, assembler, combiner des connaissances où le local et le global se conjuguent et structurent des réseaux socio-économiques (Suire, Vicente, 2014)

Nous avons dans notre recherche, rappelé que les compétences sont des programmes complexes de traitement de situations professionnelles, elles-mêmes liées à l'environnement et à un contexte donné. C'est une équation à plusieurs variables, dont le référentiel et le système sont mouvants. A ce stade, il est évident que la dynamique collective pose inéluctablement le problème de la stabilité organisationnelle de l'environnement dans lequel elle se réalise. On ne peut décrire cet état en se basant uniquement sur une lecture analytique des grandes théories de l'organisation. Il était donc nécessaire de changer de paradigme et considérer l'organisation apprenante comme un ensemble systémique. Dans notre schéma, l'organisation du « Co » nécessite une architecture spécifique apprenante, ou une place est laissée pour la co-construction : la compétence n'est pas figée, elle se construit, le rapport de l'individu à cette compétence, évolue selon les degrés de motivation de ce dernier. Rappelons à ce propos les travaux de Defelix (2001), qui rappelle que « valider une compétence ne résulte pas d'une grille donnée, mais d'une négociation qu'il serait délicat de prétendre enfermer dans une méthode »<sup>119</sup>.

#### *Concernant le matériau composite et la méta-architecture des centres de coworking*

Dans les centres de coworking, l'organisation est un matériau composite de plusieurs acteurs, (nomades ou non), l'espace est complexe car l'imprévisibilité des acteurs rend difficile l'exercice de repérage de leurs motivations.

Certains de ces acteurs souhaiteront faire bouger les lignes, d'autres pas. Nous validons que c'est un système construit par l'observateur qui s'y intéresse. Point fondamental qui caractérise l'espace de coworking, la complexité s'opère ici par une succession d'interactions opérées par les coworkers, mais aussi d'interrelations, mêlées et enchevêtrées. Cela ouvre une perspective intéressante : l'observateur construit le système, il le rend tangible, permettant de passer d'un modèle d'efficacité à celui de l'effectivité organisationnelle. Epistémologiquement parlant, toujours selon Jean-Piaget, « un système complexe est un système construit par l'observateur

---

<sup>119</sup> DEFELIX, C. (2005). Définir et reconnaître les compétences des salariés dans les organisations : la négociation invisible. *Négociations*, n° 4(2), 7-20. doi:10.3917/neg.004.0007.

qui s’y intéresse, la complexité étant représentée par un enchevêtrement d’interactions en interrelations », hypothèse que nous vérifions dans les tiers lieux. Et d’ajouter : « le système Général se décrit par une action (un enchevêtrement d’actions) dans un environnement (tapissé de processus) pour quelques projets (finalités, téléologie) fonctionnant (faisant) et se transformant » qui correspond au mode opératoire du centre de coworking.

Le concept socio-cognitif de la représentation sociale est le fruit des travaux d’Abric en 1988. Giddens en 1991 a travaillé sur la question de l’individualisation du choix<sup>120</sup>. Plus tard, Jovchelovitch en 2005, travailla sur la question de la légitimité dans un groupe, et la capacité à y produire et communiquer du sens. Il existe une médiation entre le psychologique (rapport au collectif, à l’inter-individualisation) et le social (l’intra, l’inter-groupe). Nous avons établi que les éléments générateurs de signification sont limités aux représentations sociales importées de l’extérieur vers l’intérieur de l’espace de travail, par les coworkers eux-mêmes et qu’il existe un vivier de représentations symboliques, une zone muette non verbalisable, en sommeil et non exprimable : on apporte avec soi ses rites, ses pratiques, ses habitudes comme déjà vu plus haut.

La métacognition rend possible l’utilisation des potentiels et des savoirs personnels. L’altérité est la modification de notre façon à entretenir la relation avec les autres et renvoie à ce qui est extérieur à l’autre, à ce qui est extérieur à un soi, qui peut être l’individu, le groupe, la chose, le lieu. Elle est aussi la condition de l’autre au regard de soi (Turco, Lévy et Lussault, 2003, p. 58-59)<sup>121</sup>.

Ce paradigme décrit le contrôle de gestion des connaissances à travers l’individu, ses interactions avec le groupe et le groupe avec la structure. Les cadres conceptuels sociologiques sont clairement mobilisés. Cette classification paradigmatique privilégie l’individu à travers ses interactions, ses processus cognitifs, au sens qu’il cherche à donner à ce qu’il construit et observe, à l’apprentissage qui en résulte, à la recomposition du savoir à travers des artefacts organisationnels (Autissier, 1997 ; Chevallier-Kuszla, 2000 ; Savall et Zardet, 2003, 2005)<sup>122</sup>.

Nous avons corroboré l’existence d’une métacognition qui organise la distribution des attributs de la connaissance (ces attributs formant la compétence). Les compétences sont alors incorporées (inspiré de Leplat, au sens de « compétences d’action incorporées à l’action »).

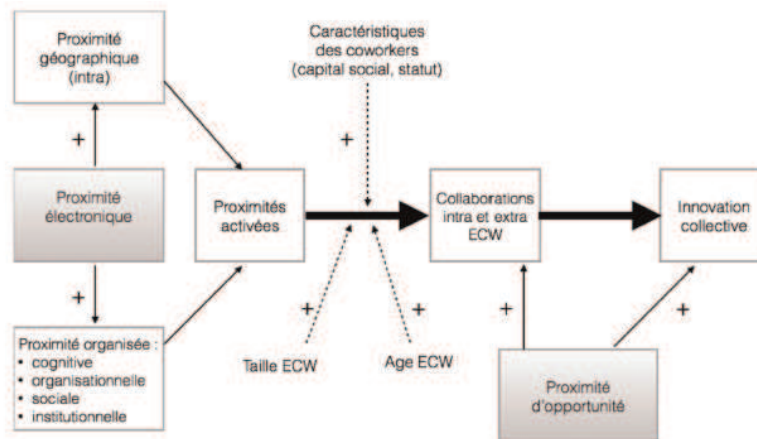
---

<sup>120</sup> LE BART, C. (2008). « L’individualisation », Sciences Po, les presses.

<sup>121</sup> MAZURIER V., et LEHMANS, A., (2017). Construction d’une identité professionnelle face à l’altérité des usagers : le cas de la documentation scolaire en France. *Revue COSSI*, n°2-2017 [en ligne].

<sup>122</sup> Husser, J. (2010). La théorie de la structuration : quel éclairage pour le contrôle des organisations ?

C'est donc pour l'apprenant une production de « compétences méthodologiques ». On peut presque parler de compétences par processus. Ci-dessous, comme on peut le constater, le processus est à la fois multiple et complexe, puisqu'il embarque plusieurs types de proximités qui traduit la nature transversale de ce qui est produit dans les espaces de coworking.



Graphique n°3 : Le Nadant A, Marinos C et Krauss G (2018). *Proximités, collaborations et innovation collective dans les ECW, Les espaces de coworking, Le rôle des proximités dans les dynamiques collaboratives.*

La transversalité des individus travaillant dans un espace de coworking produit inéluctablement une compétence d'ensemble. Encore faut-il pouvoir l'adresser, savoir où elle se réalise et comment la rendre intelligible. Et sur ce point, nos travaux nous amènent à faire part d'une grande prudence puisque l'intelligibilité de cette compétence n'est observée in fine que sur des compétences de savoir-être. En ce sens, l'espace de coworking heurte les pratiques organisationnelles dans sa dimension métacognitive, mais cela reste au demeurant assez subjectif. Sa représentation sociale reste encore à construire. Certes la convivialité atténue la perception du risque dans la transmission à autrui mais rien ne peut être réellement transmis de façon formelle et sans une nécessaire mise en cohérence (à tout le moins cela reste difficilement conceptualisable), dans un réseau construit autour de significations multiples, de rites pluriels, de langages métiers aux multiples facettes, de disruption de l'espace de travail qui devient dématérialisé. Pour que la fonction de transfert soit opérante, le coworker doit répondre à la question quasi existentielle de sa légitimité dans un groupe et à l'utilité d'un savoir de sens communs, ou tout se crée et tout se transforme. A ce propos, envisager la réduction de la distance cognitive entre les coworkers peut paraître intéressante (Nooteboom, 2000 ; 2002) afin de comprendre où se situent les frontières cognitives idéales entre les coworkers et optimiser



les apprentissages nécessaires<sup>123</sup>. Les alliances stratégiques entre PME peuvent à ce sujet nous éclairer même si elles sortent du strict cadre de notre recherche.

#### *Concernant l'accélération des compétences*

Dans le cadre de l'outil développé « table de mesure des compétences », nous avons interrogé les coworkers en vue de comprendre quelles sont les compétences qui peuvent être transmises et à quelle vitesse elles le sont. Nous souhaitons vérifier que « *le développement d'un ensemble d'outils, de processus, ou d'artefacts (plateformes, produits, sites internet, ou procédures) pour faciliter les échanges des coworkers, - leur répertoire partagé* » (Wenger, 1998), était en soi un facteur d'accélérateur de compétence. Nos enquêtes et analyses ont révélé que ces espaces n'étaient pas consommateurs de procédures permettant de figer un répertoire et de bonnes pratiques.

L'outil que nous avons modélisé en vue d'évaluer l'éventualité d'une accélération des compétences dans les espaces de coworking nous a permis cependant de valider les éléments suivants :

- Ce sont les compétences de savoir-être qui sont majoritairement transmises. Quelques compétences de savoir-faire, à la marge, portent des rapprochements qui s'apparentent davantage à des partenariats d'affaire plus que d'une véritable transmission des compétences.
- Nous relevons aussi une compétence de gestion pour un coworker salarié qui admet apprendre à mieux travailler à distance et à gérer son temps. Dans un centre spécialisé autour des métiers du numérique, un des coworkers admet mieux maîtriser la méthode Agile et le design Thinking (compétences de savoir-faire).

---

<sup>123</sup> BOUZID, (2011). « La dynamique des innovations d'exploration et d'exploitation des PME à travers les alliances stratégiques », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine.

- Un coworker indépendant (nomade) nous dit avoir une réelle appétence pour la formation mais dans la mesure où cet indépendant est un ancien enseignant, nous ne pouvons retenir son témoignage.
- Concernant la mesure du temps, nous remarquons que les compétences de savoir-être sont généralement transmises dans un intervalle de six mois. Cet intervalle correspond à la date de premier contact avec la compétence transmise et la date de dernier contact avec ladite compétence. Les quelques compétences de savoir-faire relevées sont transmises dans un intervalle compris entre 3 mois et 6 mois, notamment les compétences informatiques autour des technologies de la programmation pour un coworker salarié, qui admet cependant aussi suivre des formations. Les formations ne rentrent pas dans le cadre de notre recherche, ne sachant pas si celles-ci sont prises en compte par son employeur et qu'elles revêtent dès lors une valeur marchande.

A la lumière de ces résultats, notre recherche corrobore l'hypothèse que le centre de coworking accélère la transmission de compétences de savoir-être. Le terme accélération est cependant un terme à prendre avec précaution. Comme nous l'avons indiqué plus haut, il semble plus adéquat de parler de dynamique de transmission des compétences. En ce sens, notre mesure du temps dans la faculté à transmettre une compétence corrobore le fait que la compétence soit « un savoir en usage, une totalité complexe et mouvante » (Malgaive, 1990, pp. 87-88).

Comme le notent Jean-Paul Bronckart et al (2005), dans cette perspective, la réalité dynamique de la compétence [...] réside en un permanent processus de négociation à triple orientation : vers le monde (l'objet), vers soi-même et vers les autres. Et c'est en ce sens que nous recevons la synthèse élaborée par Toupin, 1998, qui examinant la compétence en action, la présente « comme matière, énergie et sens »<sup>124</sup> :

*« Avec la matière, la compétence se définit par rapport à une réalité singulière du progrès de travail, la compétence se veut alors opératoire et se prête à des mesures objectives. Avec l'énergie elle acquiert un potentiel subjectif, appartenant aux personnes de l'organisation, qui permet la réflexion sur ses propres pratiques en vue de les transformer. Avec le sens, on plonge au cœur de ses dimensions plus intangibles, voire transcendantes : perspectives historiques, vision créatrice, production et communication de ressources de sens pour le changement. Ce*

---

<sup>124</sup> Jean-Paul Bronckart, Ecaterina Bulea et Michèle Pouliot (éds), Repenser l'enseignement des langues : Comment identifier et exploiter les compétences, Presses universitaires du Septentrion (2005).

*n'est que lorsque ces trois dimensions sont réunies en une synergie que la compétence peut donner sa pleine mesure. » (Toupin, 1998, pp 42-43)<sup>125</sup>.*

Le terme accélération est un terme qui appartient au registre des sciences physiques, et dont la mesure a une portée plus quantitative que qualitative. Notre échantillon, bien que représentatif, ne traduit que partiellement les dynamiques de compétences entre coworkers nomades et coworkers salariés, puisque nous avons eu l'opportunité d'interroger 63% de salariés contre 37% d'indépendants.

Rien ne permet à ce titre d'affirmer qu'il existe une vision créatrice à l'endroit d'une population ou d'une autre, permettant de créer une synergie entre eux. De plus, notre dernière enquête réalisée dans le centre The Bureau laisse à penser qu'une majorité des centres de coworking présents dans les espaces urbains, qui bénéficient d'une importante prise au sol, envisagent de privilégier à l'avenir les petites et moyennes entreprises au détriment des espaces nomades, pour des raisons de coûts de structure et d'optimisation de l'espace. En effet, il est beaucoup plus rentable sur le plan financier, pour un centre de coworking qui a une belle offre locative, de louer 3 à 5 postes de travail pour la même entreprise que de mobiliser de l'espace pour des indépendants, plus volatiles car n'ayant pas forcément besoin d'une adresse fixe (dans ce cas, le bureau mobile est privilégié). Le centre de coworking n'agissant pas comme « un entrepreneur », il est difficile d'adopter une vision anticipatrice propice à l'élaboration, la progression et le maintien des relations<sup>126</sup>.

#### *L'espace de coworking confronté aux communautés épistémiques*

Il existe une forme de communauté de pratique : la communauté épistémique. Au sein de celle-ci, les agents sont hétérogènes, exercent parfois dans des disciplines distinctes et appartiennent à différentes organisations. Se reconnaissant comme pairs, ils respectent une autorité procédurale et participent de concert à codifier la connaissance.

Selon Cohendet et Llerena (2003), les productions de connaissances sont destinées à devenir un savoir « socialement validé ». Nous avons pu constater que la connaissance n'est pas

---

<sup>125</sup> BRONCKART, JP., BULEA E., POULIOT M., (2005). « Repenser l'enseignement des langues : Comment identifier et exploiter les compétences », *Presses universitaires du Septentrion*.

<sup>126</sup> FILLION, (1990). "Entrepreneurial performance, networking, vision and relations", *Journal of small business and entrepreneurship*, 3-13.

codifiée dans les espaces visités, que celle-ci n'obéit à aucun cadre formel de mémorisation ou de stockage. Même si les espaces de coworking sont des espaces collaboratifs, nous devons admettre que leur nature composite, faite d'un assemblage de coworkers aux comportements hybrides, est bien souvent le miroir où se répliquent des postures et de rites (voir les travaux à ce sujet de Bryon-Portet, 2013 ; Reille-Baudrin et Werth, 2010)<sup>127</sup>.

Comme l'explique Amélie Bohas et al, 2017, « la pratique n'admet plus d'espace mais « un geste, une émotion partagée » le temps d'une communauté ». Elle ajoute que les tiers lieux « invitent tous leurs acteurs à dépasser les « frontières instaurées ». C'est-à-dire que les « pratiques entrepreneuriales collaboratives et les pratiques hybrides doivent être cultivées mais surtout partagées ».

Cartographier les pratiques de façon plus systématique, « non plus en termes d'espaces mais de partage interpellant et responsabilisant plus l'individu » est un moyen d'aller vers plus de partage d'expérience et de réciprocité. La compétence de savoir-être déjà validée jouera alors le rôle d'un catalyseur pour accélérer ces synergies. En cela elle est la pierre angulaire dans l'environnement complexe de ces lieux, où il faut créer une « conscience anticipante »<sup>128</sup>, où l'utopie créative devient une utopie concrétisée par la praxis de l'Être. Comme le précisait déjà Bloch en 1976 « Quand tu vois l'espace, il y a des zones précises et des zones de flou. Les autres sont consultés pour enrichir les zones de flou... C'est quelque chose d'ouvert pour être attrapé ».

Selon Bruno Morisset, 2016 « les espaces de coworking ne sont pas non plus de simple "bureaux à la demande" (Regus p. ex.), lesquels proposent rarement une animation dédiée, et dans lesquels l'interaction sociale et professionnelle n'est pas le but recherché ».

Nous savions que les centres de coworking étaient bien des « espaces de bureaux nouvelle génération qui s'adressent aux salariés, aux entreprises, aux indépendants à la recherche d'un espace professionnel adapté et sans contrainte de gestion »<sup>129</sup>, Le coworking traduit : « une

---

<sup>127</sup> REILLE-BAUDRIN, E. (2017). « Co-labore, une utopie d'avenir ? », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, mis en ligne le 01 janvier URL : <http://journals.openedition.org/pistes/5095> ; DOI : 10.4000/pistes.5095.

<sup>128</sup> Arno Münster, 2014, Utopie concrète, conscience anticipante et praxis dans la pensée d'Ernst Bloch, Fondation Gabriel Perri.

<sup>129</sup> Centres "Blue Office" de Nexity en Ile de France (2014-2016, [www.blueoffice.nexity.fr](http://www.blueoffice.nexity.fr)) qui prévoient l'existence d'un EC local.

rupture radicale dans le paradigme organisationnel. Le modèle fondé sur le tryptique centralisation, segmentation, spécialisation qui a permis l'immense succès de l'ère industrielle s'est épuisé. Il est remplacé par « le modèle en réseau qui, lui, se fonde sur le tryptique polycentrisme, interconnexion, fertilisation croisée. [...] Nous sommes aujourd'hui rentrés dans un nouvel univers sociétal (et donc économique) sans encore être capable d'en maîtriser les règles et les tiers lieux constituent sans doute un laboratoire de ce futur sociétal »<sup>130</sup>, où la sérendipité semble tenir une place importante (Emmanuelle Reille-Baudrin, 2017). Cette thèse est appuyée par l'auteur, qui explique que « là où hier l'objet à produire faisait lien dans une communauté professionnelle, l'objet partagé est ici tissé dans le creux du manque. C'est parvenir à travailler qui s'impose comme objet premier et partagé, et qu'il faut définitivement l'admettre, du courage pour aller au-delà du « trouvé commun ».

Aussi les espaces de coworking créent des connaissances selon des modalités qui tendent à les distinguer des hiérarchies fonctionnelles puisqu'en définitive, « ces nouvelles formes d'organisation agissent comme de véritables réseaux sociaux en reliant des individus volontaires autour d'un objectif commun, en dehors des liens hiérarchiques ou des structures formelles de l'entreprise » (Karine Goglio-Primard, Eddie Soulier, 2018). C'est le sens donné par Di Méo (2002), quand il parle de formes géographiques et notamment de réseaux spatialisés pouvant jouer le rôle d'excellents médiateurs identitaires<sup>131</sup>.

Pour conclure, le foisonnement de micro-collaborations est une réalité au regard de l'explosion des centres de coworking. Le poids de chiffre d'affaire ne semble pas avoir de signification en lien avec ce choix d'organisation puisque nous assistons à l'émergence d'espaces haut de gamme comme The Bureau à Paris, qui accueille des entreprises anglaises, spécialisées dans la Finance, à l'approche du Brexit.

Concernant les effets générationnels, ce qui est acquis et en cours dans le comportement inconscient des nouvelles générations, c'est la liberté de travailler sous le statut d'indépendant, promesse d'un mieux-être, libéré des contraintes structurelles subies par leurs aïeux, où la variable individuelle prend une place prépondérante. Nous ajoutons que le sentiment d'appartenance à un corpus social a toujours de l'importance, vécu comme une référence sociale. Finalement l'intelligence collective semble désormais surpasser l'intelligence

---

<sup>131</sup> DI MEO, (2002). « L'identité : une médiation essentielle du rapport espace / société ». In : *Géocarrefour*, vol 77, n°2, Pp 175-184.

individuelle. Nonobstant la question des langages et des rites, et la vision spatiale et temporelle, avec une capacité à rendre intelligible les interactions complexes des projets et enjeux dans un contexte socio-culturel définit, il appartient dès-lors de penser la collaboration dans les espaces de coworking comme assemblage de contradictions et de ruptures ou il n'existe pas en réalité de « mutualité ». Or, selon Blankenburg, Erikson et Johanson (1999), la mutualité dans les relations de réseau d'affaires est essentielle dans le développement de systèmes interentreprises d'interdépendance de flux de travail qui favorisent la création de valeur<sup>132</sup>.

Il importera dès-lors à ces centres de réinterroger le concept d'intelligence collective en faisant du management des connaissances un outil puissant reposant sur l'indépendance de ses membres et en puisant ses forces dans la multitude de relations inter-organisationnelles, de dynamiques de « collaborations multi-acteurs »<sup>133</sup> (chaque entreprise, chaque nomade étant un maillon de la chaîne organisationnelle), permettant ainsi les alliances, des accords possibles de R&D, en inventant de nouvelles chaînes de valeurs qui seront autant de catalyseurs pour la transmission de compétences entre chacun des acteurs (voir à ce propos l'apport des travaux d'Edouard et Gratacap (2011)<sup>134</sup>.

#### Limites et ouvertures de la recherche

Au terme de cette recherche, nous avons démontré que les espaces de coworking sont des tiers lieux dans lesquels la connaissance circule bien. Il n'existe pas vraiment de mécanismes structurant la gestion des connaissances dans les centres étudiés. Notre seconde hypothèse reste par conséquent partiellement validée même si nous notons la volonté des coworkers de diffuser et partager le savoir, qu'il s'agisse des populations nomades ou non. En ce qui concerne notre troisième hypothèse, nous devons admettre que les relations des coworkers dans les centres de coworking sont de nature complexe, que ces derniers sont des espaces médiatisant et qu'ils possèdent implicitement une capacité à jouer le rôle d'un accélérateur de compétences de savoir-être quand les conditions sont réunies.

---

<sup>132</sup> BLANKENBURG, ERIKSSON and JOHANSON, (1999). "Creating value through mutual commitment to business network relationships", *Strategic management journal*, Vol.20, N°5, pp. 467-487.

<sup>133</sup> FABBRI et CHARUE-DUBOC, (2016). « Les espaces de coworking : nouveaux intermédiaires de l'innovation ouverte ? », *Revue française de gestion*, vol. 42, no 254, p. 163-180.

<sup>134</sup> EDOUARD et GRATACAP, (2011). « Proposition d'un modèle d'intelligence collective pour les écosystèmes d'affaires », *Management Prospective Ed., Management & Avenir*, n° 46 Pp. 177-199.

Bien que nous l'ayons demandé, nous n'avons pas obtenu les plans des locaux (malgré nos nombreuses relances, seul un centre, celui de Poitiers a accepté de nous les transmettre), ni de précision quant à l'agencement des espaces de vie dans les centres (notamment si les centres avaient fait appel à des ergonomes ou à des architectes d'intérieur).

Nous supposons qu'il peut exister un lien entre la façon dont sont agencés les espaces et la capacité à transmettre une compétence avec une plus ou moins grande efficacité. Certes, les espaces permettent une bonne circulation des connaissances, mais nous supposons que transmettre un savoir composite nécessite de réfléchir de façon plus précise sur l'organisation spatiale des lieux. Autrement dit, nous supposons que l'ergonomie des centres de coworking joue un rôle déterminant dans l'augmentation de l'intelligence collective et la possibilité d'un meilleur transfert de compétences entre des membres.

Cette thèse est déjà défendue par les travaux de Parrino<sup>135</sup>, (2013) : « L'étude qualitative des configurations d'espaces dans les espaces de coworking a souligné l'importance des éléments de proximité organisationnelle et sociale pour stimuler la collaboration entre collègues et favoriser l'échange d'autres formes de connaissances ».

Dans ces espaces qui utilisent tous les technologies de l'information et de la communication, on peut dès lors s'interroger sur la qualification d'un « territoire appropriant »<sup>136</sup> à visée organisationnelle, qui agrégerait les ressources et les actions idéalement possibles pour entrer dans l'économie de la connaissance basée sur les TIC. En effet, « si les TIC constituent des potentialités pour tous les espaces, la manière et l'efficacité d'en tirer profit diffèrent d'un territoire à un autre » (Ben, 2017).

Il serait intéressant d'approfondir ce travail de recherche en généralisant l'utilisation de la table de mesure de transmission des compétences aux centres de coworking enquêtés lors de cette recherche et d'élargir l'outil à d'autres centres, en vue de les aider à mieux formaliser leurs objets de savoirs. Cela permettrait d'appréhender la hauteur de marche à gravir pour rendre efficiente la transmission des compétences et la mesurer à une plus grande échelle, notamment dans un cadre européen.

---

<sup>135</sup> PARRINO, (2013). "Coworking: Assessing the role of proximity in knowledge exchange", *Knowledge Management Research & Practice*, August, p. 1-11.

<sup>136</sup> BEN, (2017). "Appropriating Territory and ICT-Based Knowledge economy: An Eclectic Approach", ITCEQ, Tunisia, ENVIE, Carthage, Tunisia.

Se rapprocher des travaux de Garot (2008), dans le cadre de la construction d'une plateforme dédiée aux espaces de coworking, ayant pour objectif « de supporter les échanges, la confrontation et la mutualisation des expériences et des pratiques de ses utilisateurs afin de les amener à développer, de manière informelle et créative par l'entraide et la collaboration, des compétences et expertises, et à créer de nouvelles approches pour résoudre des problèmes »<sup>137</sup>

Une autre voie consiste à rendre opérationnelles les conclusions apportées dans cette recherche pour des entreprises qui cherchent à faire davantage collaborer leur personnel. A tout le moins, il faudra déjà s'interroger sur l'innovation managériale que ces espaces suggèrent. Inaugurent-ils pour une PME par exemple une nouvelle forme d'innovation sociale en rupture avec les schémas organisationnels classiques ? Comme l'envisagent Dumoulin et Simon pour la PME (2005), sommes-nous à l'aube d'une nouvelle stratégie de rupture pour les entreprises qui font le choix de s'y retrouver bouleversant ainsi les processus traditionnels internes de la firme <sup>138</sup> ? Selon Geniaux et Mira Bonnardel (2001), il existe dans les PME, des modes opératoires et organisationnels particulièrement structurés et orientés vers un management global des connaissances et des compétences<sup>139</sup> ». De même, les espaces de coworking pourraient servir de « concept en soi » pour réinterroger les pratiques dans les entreprises qui n'y adhèrent pas.

D'après nos conclusions, à partir du moment où les coworkers sont conscients de leur appartenance à un collectif (conscience de soi et conduite de soi), l'intelligence collective est possible. Autrement dit, la conduite de soi est propre à la gestion des émotions, l'amélioration de son empathie, la prévention et la gestion des conflits. Les neurosciences nous apprennent que la prise de conscience d'autrui n'est possible que si l'on est conscient de sa propre importance dans un collectif de travail. Dès lors, comment rompre avec les comportements bloquants et développer de nouvelles inférences, limiter les rites, cultiver l'envie d'aller vers l'autre pour apprendre de lui ?

Comme notre recherche montre que seule la compétence transmissible est le savoir-être, peut-être que ce savoir-être est justement le catalyseur d'une plus grande intelligence collective, agissant comme un accélérateur du développement d'autres compétences. Les récents travaux

---

<sup>137</sup> GAROT, (2008). « Plateforme support à l'Interconnexion de Communautés de Pratique (ICP). » *Application au tutorat avec TE-Cap, École doctorale : Informatique et Information pour la Société*, Institut National des Sciences Appliquées de Lyon.

<sup>138</sup> DUMOULIN et SIMON, (2005). « Stratégie de rupture et PME : la réplique impossible », *Revue Française de Gestion*, Vol. 2, N° 155, pp. 75-95.

<sup>139</sup> GENIAUX et MIRA BONNARDEL, (2001). », *Revue internationale P.M.E.*, Volume 14, numéro 2.



sur la neuroplasticité décrivent la capacité du cerveau à remodeler ses connexions en fonction de l'environnement et des expériences vécues par l'individu. On est certes très proche du paradigme cognitiviste qui embrasse le concept de cognition située. Ici, selon Grison (2004), « la cognition de l'être humain y est vue comme incarnée et historiquement construite : les différentes formes de cognition située peuvent donc s'harmoniser avec le point de vue des neurobiologistes, qui pour la plupart rejettent l'idée du cerveau comme Machine de Turing (Edelman, 1992 ; Prochiantz, 1997) »<sup>140</sup>.

Rompre avec les schémas bloquants passe nécessairement par la mise en action, par l'animation, par un leadership de circonstance. Sur un plan individuel, en reprenant les travaux de Gadille et Machado (2011), « il semble essentiel de mettre en évidence des effets structurants en termes de psychologie cognitive, débouchant sur une nouvelle structuration des connaissances tacites ainsi que sur l'intériorisation d'une visée pédagogique intégrée à l'activité même de conception dans la résolution de problèmes »<sup>141</sup>. Cela passe par notamment par l'intelligence de la proximité.

Il est notable qu'un animateur jouant le rôle d'un coach pourrait aider les coworkers à développer cette intelligence de la proximité, par le biais de l'inter-relationalité. En termes de préconisation managériale, nous pourrions imaginer tester cette théorie dans les centres de coworking, en s'inspirant notamment de la méthode ENVOL<sup>142</sup> ou d'autres techniques préconisées par les chercheurs, pour y développer une « dynamique de l'apprenance »<sup>143</sup>.

Sur les questions du mentorat, du coaching et du transfert, on ne saurait aussi que trop recommander les travaux et les outils proposés par le Centre St Pierre de Montréal, qui porte sur le transfert et le partage des savoirs en milieu communautaire<sup>144</sup>.

Définitivement, selon Astier (et al.), le plus souvent, il s'agit moins de prescrire de nouveaux modes d'apprentissage que de mettre en cohérence les facteurs favorables à une transmission

---

<sup>140</sup> GRISON, (2004). « Des sciences sociales à l'anthropologie cognitive. Les généalogies de la cognition située ». *Activités*, 1(1-2).

<sup>141</sup> GADILLE et MACHADO, (2011). « Les effets structurants multi-niveaux d'une méthode de transmission de savoirs d'experts », Post-Print halshs-00660096, HAL.

<sup>142</sup> <https://www.methodelenvol.com/>

<sup>143</sup> BELET, (2003). « Devenir une vraie entreprise apprenante », *Les Meilleures Pratiques*, Éditions d'Organisation.

<sup>144</sup> LEMAIRE et SAUVAGEAU, (2013). « Transfert et partage des savoirs en milieu communautaire : pérennité et renouvellement », *Mentorat-coaching-tutorat-transfert de savoirs : quelles approches pour les milieux communautaires*, Centre St Pierre, Montréal.

réussie<sup>145</sup>. Enfin, ne négligeons pas la question de la formation, bien qu'apparaissant éloigné des demandes des coworkers, à tout le moins une formation non-formelle. En effet, selon Gadille et Machado (2011), « la formation non-formelle répond aux besoins de transmission autant qu'au souci de préservation de savoirs distinctifs dans les écosystèmes innovants »<sup>146</sup>.

---

<sup>145</sup> ASTIER et al, (2006). « Acquérir et transmettre des compétences : Une étude conduite auprès de 10 entreprises France ». ANACT Editions, 2006.

<sup>146</sup> GADILLE et MACHADO, (2011). « La formation dans les PME d'un pôle, rapports au savoir et division du travail », Post-Print halshs-00574297, HAL.

## BIBLIOGRAPHIE

- ABRIC, J.-C.**, Coopération, compétition et représentations sociales, Cousset, Delval, 1988.
- ALBERO B. & POTEAUX N. (2010)**. Enjeux et dilemmes de l'autonomie. Une expérience d'autoformation à l'université. Etude de cas, Maison des Sciences de l'Homme, pp.15-25, 2010.
- ALLOUCHE, J. AMANN, B et JAUSSAUD J. (2015)**. XXII. *Danny Miller – L'architecture de la simplicité*. Dans : Karim Messeghem éd., *Les Grands Auteurs en Entrepreneuriat et PME* (pp. 423-440). Caen, France: EMS Editions.
- ALAVI M. ET D. LEIDNER (1999, B)**, Knowledge management systems: emerging views and practices from the field, Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on Systems sciences.
- ARENA, R. & LAZARIC, N. (2003)**. La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter: Une analyse économique rétrospective. *Revue économique*, vol. 54(2), 329-354. doi:10.3917/reco.542.0329.
- ARGYRIS, C. (1976)**. Theories of action that inhibit individual learning. *American Psychologist*, 31(9), 638–654.
- ASTIER, P. et al, (2006)**. « Acquérir et transmettre des compétences : Une étude conduite auprès de 10 entreprises France ». ANACT Editions, 2006.
- ATAMER, T., DURAND, R. et REYNAUD, E. (2005)**. « Développer l'innovation », *Revue française de gestion*, n° 155, Pp. 13-21.
- AUBRET, J., GILBERT, P. (2013)**. L'évaluation des compétences: Pour établir un diagnostic à caractère professionnel, Mardaga, Pratiques psychologiques : évaluation et diagnostic.
- BOSCHMA, R.A. & FRENKEN, K. (2010)**. « The spatial evolution of innovation networks. A proximity perspective », *The Handbook of Evolutionary Economic Geography*, R. Boschma et R. Martin (eds.), Edward Elgar, Cheltenham, p. 120-135.
- BARBOT, M. & CAMATARRI, G. (1999)**. « Autonomie et apprentissage, l'innovation dans la formation », Paris, PUF.
- BEAUCHER, C., BEAUCHER, V., MOREAU, D. (2013)**. Contribution à l'opérationnalisation du concept de rapport au savoir. *Revue Esprit critique*. 17, Pp. 6-29.

**BELET, D. (2003).** « Devenir une vraie entreprise apprenante », *Les Meilleures Pratiques*, Éditions d'Organisation.

**BEN KHALIFA, A. (2017).** “Appropriating Territory and ICT-Based Knowledge economy: An Eclectic Approach”, ITCEQ, Tunisia, ENVIE, Carthage, Tunisia.

**BENAMOUG, D. & BORRAZ, O. (2016).** Bureaucratie, organisations et formalisation des savoirs. *L'Année sociologique*, vol. 66(1), Pp. 9-30.

**BERRADA, R. et al. (2011).** « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences via les systèmes d'information ; d'un constat problématique à un usage avantageux ». Observatoire de Recherche en Didactique et Pédagogie Universitaire LIRAD TAI-E. Faculté des Sciences Ben M'sik, Université Hassan II Mohammedia – Casablanca.

**BLANKENBURG, H., ERIKSSON, K., JOHANSON, J. (1999).** “Creating value through mutual commitment to business network relationships”, *Strategic management journal*, Vol.20, N°5, pp. 467-487.

**BOHAS, A., FAURE, M., DE VAUJANY, F-X. (2017)** « *Tiers-lieux & Espaces collaboratifs : Laboratoires et révélateurs des nouvelles pratiques de travail* » [Rapport de recherche] RGCS (Research Group on Collaborative Spaces). ffhal-01731194f.

**BONENFANT, M. (2013).** « La conception de la « distance » de Jacques Henriot : un espace virtuel de jeu », *Sciences du jeu*, mis en ligne le 01 octobre 2013.

**BOSCHMA R., et FRENKEN, K. (2010).** « The spatial evolution of innovation networks. A proximity perspective », *The Handbook of Evolutionary Economic Geography*, R. Boschma et R. Martin (eds.), Edward Elgar, Cheltenham, p. 120-135.

**BOUISSOU, C. & BRAU-ANTHONY, S. (2005).** « *Réflexivité et pratiques de l'éducation* », *Carrefours de l'éducation*, n°20, Pp. 113-122.

**BOUILLON, J-L. (2015).** « Technologies numériques d'information et de communication et rationalisation organisationnelles : les « compétences numériques face à la mondialisation », GRESEC, *Les Enjeux de l'information et de la communication*, n°16, Pp. 89-103

**BOURHIS, A. (2004).** « Les facteurs organisationnels de succès des communautés de pratique virtuelles », HEC Montréal.

- BOUZID, I. (2011).** « La dynamique des innovations d'exploration et d'exploitation des PME à travers les alliances stratégiques », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine.
- BRECHET, J. (2008).** Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. *Revue française de gestion*, 184(4), 13-34. doi:10.3166/rfg.184.13-34.
- BRONCKART, JP., BULEA E., POULIOT M., (2005).** « Repenser l'enseignement des langues : Comment identifier et exploiter les compétences », *Presses universitaires du Septentrion*.
- BOUISSOU, C. & BRAU-ANTONY, S. (2005).** « Réflexivité et pratiques de formation », *Regards critiques*.
- CAPPELLETTI, L. & KHOUATRA D., (2004).** « La création de valeur organisationnelle », étude réalisée par pour l'Association francophone de comptabilité (*Comptabilité - Contrôle – Audit*), Tome 10, Pp 127-146.
- CAPIEZ, A.,(2019).** « Réseaux d'entreprises et performance : une approche empirique ».
- CARRE, P., CASPAR, P. (1999).** *Traité des sciences et des techniques de la formation*. Collection « Société », Dunod.
- CARVER, C.S. & SCHEIER, M.F. (1998).** *On the self-regulation of behavior*. Cambridge University Press. Cury, F.
- CHARFI, A. et al, (2011).** « XXème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS) », Nantes, France. AIMS, pp.3.
- CHARFI A. (2012).** « L'organisation fondée sur le savoir : caractéristiques et utilité théorique et pratique ». Thèse, École doctorale et spécialité : ED SG – Stratégie, Université de Toulouse.
- CHARFI, A. et al. (2017).** « Mettre en œuvre des dispositifs managériaux en vue de valoriser le savoir : Application au cas d'un systémier de l'aéronautique », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 118, no. 1, 2017, pp. 97-124.
- CHASSAGNON, V. (2008).** Qu'est-ce qu'une firme (-réseau)?. XVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), May 2008, France. pp.25. halshs-00374758.

**CHAUVIN, S. & MOLENDI P., (2012).** « Des outils pour mieux piloter l'entreprise », *Revue Echanges*, n° 298.

**CLARK, G., & KELLY, L. (2005).** New Directions for Knowledge Transfer and Knowledge Brokerage in Scotland. Research Findings (p. 73). Edinburgh: Scottish Executive Social Research. Trouvé le 2 décembre 2009 sur [http://www.chsrf.ca/brokering/pdf/scotland-KT-KB\\_e.pdf](http://www.chsrf.ca/brokering/pdf/scotland-KT-KB_e.pdf).

**COHENDET P. & DIANI M., (2003).** « L'organisation comme une communauté de communautés croyances collectives et culture d'entreprise ». *Revue d'économie politique*, vol. 113(5), 697-720. doi :10.3917/redp.135.0697.

**COHENDET P., ROBERT J., SIMON, L. (2010).** « Créer, implanter et gérer des communautés de pratique ». *Gestion*, 35(4), 31-35.

**CORIAT, B. & WEINSTEIN, O. (2010).** Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences » : Une revue critique des développements contemporains. *Revue d'économie industrielle*, 129-130(1), 57-86. <https://www.cairn.info/revue-d-economie-industrielle-2010-1-page-57.htm>.

**COX, T. (1993).** "Cultural diversity in organizations: theory, research and practice", San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

**CROZIER, M & THOENIG J.C. (1975).** La régulation des systèmes organisés complexes: Le cas du système de décision politico-administratif local en France *Revue française de sociologie*, Vol. 16, No. 1 (Jan. - Mar., 1975), pp. 3-32

**DALMAS, M. (2014).** Quelles valeurs organisationnelles pour la génération Y ? *Management & Avenir*, 72(6), 113-132. doi:10.3917/mav.072.0113.

**DAMERON, S. & JOSSERAND, E. (2007).** Le développement d'une communauté de pratique: Une analyse relationnelle. *Revue française de gestion*, 174(5), 131-148. doi:10.3166/rfg.174.131-148.

**DARBELLAY, F. (2014) éd.** « La circulation des savoirs. Interdisciplinarité, concepts nomades, analogies, métaphores », Berne, P. Lang, 2012, Pp 331-333.

**DEFELIX, C. (2005).** Définir et reconnaître les compétences des salariés dans les organisations : la négociation invisible. *Négociations*, n° 4(2), 7-20. doi:10.3917/neg.004.0007.

**DE ROMAINVILLE, M. (1998).** « L'étudiant - apprenant - grilles de lecture pour l'enseignant universitaire », De Boeck.

**DEROCHE-GURCEL, L., WATIER P. (2002).** La Sociologie de Georg Simmel (1908): éléments actuels de modélisation sociale. Presses universitaires de France, 2002 - 281 pages

**DESJEUX, D. (1994).** « Le sens de l'autre : stratégies, réseaux et cultures en situation interculturelle. » Paris, L'Harmattan.

**DIMAGGIO, P. & POWELL, W. (1983).** « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, Vol.48, N°2, pp. 147-160.

**DI MEO, G. (2002).** « L'identité : une médiation essentielle du rapport espace / société ». In : *Géocarrefour*, vol 77, n°2, Pp 175-184.

**DODGSON, M. (1993).** "Organizational learning: a review of some literatures" *Organization studies*, 14(3), 375-394.

**DRUCKER P. (1999A),** L'émergence de la nouvelle organisation, in Le Knowledge Management, Harvard Business Review, Paris : Editions d'Organisation.

**DUBRION, B. (2004).** « Economie et gestion des ressources humaines, une synthèse des apports et limites des théories des contrats », *Revue d'économie industrielle* – n° 106, 2<sup>ème</sup> trimestre.

**DUMOULIN, R. & SIMON, E. (2005).** « Stratégie de rupture et PME : la réplique impossible », *Revue Française de Gestion*, Vol. 2, N° 155, pp. 75-95.

**DYER, JH. & SINGH. H. (1998),** « The relational view: cooperative strategies and sources of interorganizational competitive advantages », *Academy of Management Review*, 23(11), 660-79.

**EDOUARD, S. & GRATACAP, A. (2011).** « Proposition d'un modèle d'intelligence collective pour les écosystèmes d'affaires », *Management Prospective Ed., Management & Avenir*, n° 46 Pp. 177-199.

**ELISSALDE, J., GAUDET, J., RENAUD, L. (2015).** « Circulation des connaissances : modèle et stratégies », *Communiquer [En ligne]*, 3-4 | 2010, mis en ligne le 21 avril 2015,

consulté le 22 avril 2015. URL : <http://communiquer.revues.org/1585> ; DOI : 10.4000/communiquer.1585

**FABBRI, J. & CHARUE-DUBOC, F. (2016).** « Les espaces de coworking : nouveaux intermédiaires de l'innovation ouverte ? », *Revue française de gestion*, vol. 42, no 254, p. 163-180.

**FILLION, L.J. (1990).** “Entrepreneurial performance, networking, vision and relations”, *Journal of small business and entrepreneurship*, 3-13.

**GADILLE, M. & MACHADO, J. (2011).** « Les effets structurants multi-niveaux d'une méthode de transmission de savoirs d'experts », Post-Print halshs-00660096, HAL.

**GADILLE, M. & MACHADO, J. (2011).** « La formation dans les PME d'un pôle, rapports au savoir et division du travail », Post-Print halshs-00574297, HAL.

**GAROT, E. (2008).** « Plateforme support à l'Interconnexion de Communautés de Pratique (ICP). » *Application au tutorat avec TE-Cap, École doctorale : Informatique et Information pour la Société*, Institut National des Sciences Appliquées de Lyon.

**GATES, S. & LANGEVIN, P. (2010).** Usage des indicateurs de capital humain et pilotage de la performance. *Revue française de gestion*, 207(8), 125-138. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-8-page-125>.

**GAUTHIER, A. (1990).** *La Cinquième discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent*. Adapté de l'ouvrage de Perter M. Senge, *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Currency and Doubleday, 1990.

**CHTOUROU W. ET H. CHEBBI (2004),** La mobilisation des connaissances dans les réseaux de PME biotechnologiques : Une réflexion sur les logiques d'échange, Actes de la CIMRE, Hammamet, Tunisie.

**GILBERT, P. (2006).** « La compétence : concept nomade, significations fixes », *Psychologie du Travail et des Organisations*, Volume 12 (Issue 2), Pages 67-77.

**GENIAUX I. & MIRA BONNARDEL, S. (2001).** « La gestion des connaissances et des compétences dans les petites entreprises technologiques : une approche empirique ». *Revue internationale P.M.E.*, Volume 14, numéro 2.



**GENOUD, P., MOECKLI, A. (2010).** Les tiers-lieux, espaces d'émergence et de créativité, *Revue Économique et Sociale*.

**GHOZZI, H.(2008).** L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme: apports, limites et aménagements nécessaires. AIMS Nice, Jan 2008, Nice, France.

**GODELIER, É. (2002).** « James March, une pensée « gestionnaire » au cœur des sciences sociales », *Revue française de gestion*, vol. no 139, no. 3, 2002, pp. 157-159.

**GOGLIO-PRIMARD, K. & SOULIER, E. (2018).** « Nourrir l'innovation avec les communautés de connaissances », *Editorial Connaissances et technologie dans les communautés d'innovation*.

**GOLD A.H., A MALHOTRA ET A.H. SEGARS (2001),** Knowledge Management: an organizational capabilities perspective, *Journal of Management Information Systems*, 18:1.

**GOLLWITZER, P. M., & BRANDSTÄTTER, V. (1997).** Implementation intentions and effective goal pursuit. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(1), 186–199.

**GRANT R.M. (1996),** Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17, (winter special issue).

**GRIMBELLE H. et al, (2016).** « *Diagnostic associatif* », page 71, Sciences Po.

**GRISON, B. (2004).** « Des sciences sociales à l'anthropologie cognitive. Les généalogies de la cognition située ». *Activités*, 1(1-2).

**GUILHON, A. (1998).** « Le changement organisationnel est un apprentissage », *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, Vol.2, N°4, pp. 98-107.

**GUILHON A. (1998).** L'apprentissage organisationnel : processus de changement et d'évolution des organisations, Conférence AIMS

**HELD, D. & RISS, JM. (1998).** « Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante », paru dans : *Employeur Suisse*, n° 13.

**HEMLIN S. (1999).** Quality control of the knowledge production, Acts of the 4th European Conference of Sociology, Amsterdam.

**HILLAU, B. (2006).** Un lexique raisonné de la compétence, fragments de praxéologie. Collection Action et Savoir. L'Harmattan.

**HOFSTEDE, G. & MINKOV, M. (2010).** « Cultures et organisations : nos programmations mentales ». Pearson Education France.

**HONLA NONGA, J. (2000).** « Fiche de lecture portant sur la modélisation des systèmes complexes de Jean-Louis Lemoigne », ORGANISATION C1.

**HUBER, G. (1991).** Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Sciences*. 2. 10.1287/orsc.2.1.88.

**HULIN A, (2010).** « Les pratiques de transmission du métier : de l'individu au collectif, une application au compagnonnage », thèse en sciences de gestion soutenue à l'Université de Rabelais, Tours.

**HUSSER, J. (2010).** La théorie de la structuration : quel éclairage pour le contrôle des organisations ?. *Vie & sciences de l'entreprise*, 183-184(1), 33-55. doi:10.3917/vse.183.0033.

**IGONETTI, JB. & CHAUVIN, S. (2017).** « Le Big Data pour valoriser les compétences », *Revue Management et Data Science*.

**JAKOBIAK F. (1998),** L'intelligence économique en pratique, Paris : Editions d'Organisation.

**JOHNSON, RD., GUEUTAL, H., FALBE, CM. (2009).** « Technology, trainees, metacognitive activity and e-learning effectiveness », *Journal of Managerial Psychology*, 24(6), 55-566.

**JUHEL, JACQUES. (2014).** Les notions de cause et de structure dans l'œuvre de Maurice Reuchlin: lecture d'une évolution.

**KAROLY, P. (1993).** Mechanisms of Self-Regulation: A Systems View. *Annual Reviews in Psychology*.

**KATZ, R. (1974).** "Skills of an effective administrator", *Harvard Business Review*, Vol. 51.

**KHELFAOUI, Z. (2006).** « Spécificités de la petite entreprise et effets socio-économiques de son ancrage territorial : le cas des entreprises à statut artisanal, de la gouvernance des pme-ppi », Alger, Algérie. pp.249. halshs00678659.

**KOENIG, G. (1993).** « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de gestion des Ressources Humaines*, Vol.1, N° 9, pp.4-17.

**KOENIG, G. (2006).** « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux. » *Revue française de gestion*, (1), 293-306.

**KOLB, D.A. (1984).** *Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development.* Englewood Cliffs. NJ, Prentice-Hall.

**KONSTANTINIDIS, A., TSIATSOS, T., POMPORTSIS, A. (2009).** « Collaborative virtual learning environments: design and evaluation multimedia », *Tools and Applications* 44(2), 279-304.

**LACROIX, M. & ZAMBON, S. (2002).** Capital intellectuel et création de valeur : une lecture conceptuelle des pratiques française et italienne. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, tome 8(3), 61-83.

**LAUDON, K. & LAUDON, J. (2017).** « Management des systèmes d'information », Pearson.

**LAZEAR E. P. (1995),** « Personnel Economics », MIT Press, Cambridge.

**LAZEGA, E. & MOUNIER, L. (2002).** Interdependent entrepreneurs and the social discipline of their cooperation: the research program of structural economic sociology for a society of organizations", dans O. Favereau, E. Lazega (eds.), *Conventions and structures in economic organization: markets, networks, and hierarchies*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, pp. 147-199.

**LE BOTERF, G. (1994).** « De la compétence ». Paris : Les éditions d'organisation.

**LE BOTERF, G. (1995).** « De la compétence, essai sur un attracteur étrange », Paris, Editions d'organisations.

**LE BOTERF, G. (1997).** « Compétence et navigation professionnelle », Paris, Editions d'organisation.

**LETONTURIER, É. (2005).** Sociologie des réseaux sociaux et psychologie sociale: Tarde, Simmel et Elias. *Hermès, La Revue*, 41(1), 41-50.

**LEMAIRE, E. & SAUVAGEAU, M. (2013).** « Transfert et partage des savoirs en milieu communautaire : pérennité et renouvellement », *Mentorat-coaching-tutorat-transfert de savoirs : quelles approches pour les milieux communautaires*, Centre St Pierre, Montréal.

**LE MOIGNE, JL. (1999).** « La modélisation des systèmes complexes ». Paris, France : Dunod.

- LE NADANT, AL., MARINOS, C., KRAUSS, G. (2018).** « Les espaces de coworking : Le rôle des proximités dans les dynamiques collaboratives ». *Revue française de gestion*, 272(3), 121-137. doi :10.3166/rfg.2018.00233.
- LE BART, C. (2008).** « L'individualisation », Sciences Po, les presses.
- LEPLAT, J. (1991).** « Compétences et ergonomie », in M. de Montmollin (dir.), *Modèles en analyse du travail*, Bruxelles, Mardaga, p.263-278.
- LEPLAT, J. (1991).** « Regards sur l'activité en situation de travail ». Contribution à la psychologie ergonomique. Paris. PUF.
- LEROY F. (1998-A).** L'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature, Conférence AIMS.
- LEROY F. (1998-B),** Apprentissage organisationnel et stratégie, in Repenser la stratégie: fondements et perspectives, Vuibert. Fiche de lecture de G. Glidja.
- LEVY, J. & LUSSAULT M. (2003).** *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Paris, Belin.
- LIEFOOGHE, C. (2018).** « Les tiers-lieux à l'ère du numérique : diffusion spatiale d'une utopie socio-économique », *Géographie, économie, société*, (Vol. 20), p. 33-61.
- LIMAYEM M. ET A. FRINI (1999),** Gestion du savoir dans les organisations, CEFRIO, Fiche 22.
- LOCKE, E. A., & LATHAM, G. P. (1990).** A theory of goal setting & task performance. Prentice-Hall, Inc.
- MAIER J.L., R.K. RAINER ET C.A. SNYDER (1997),** Environmental Scanning for Information Technology: An Empirical Investigation, *Journal of Management Information Systems*, 14: 2.
- MALGLAIVE, G. (1990).** *Enseigner à des adultes*, Paris, PUF.
- MALLARD, A. (2012).** L'encadrement face au développement des interactions en réseau : Quelques réflexions sur le travail des managers dans les organisations fortement marquées par les TIC. In Riccio, P., & Bonnet, D. (Eds.), *TIC et innovation organisationnelle : Journées d'étude MTO'2011*. Presses des Mines. doi :10.4000/books.pressesmines.109

**MARCHESNAY, M. (2002).** « Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences : essai de praxéologie », Cahier de l'ERFI, N°22, 59p.

**MARTIN, D. (2012).** « L'analyse stratégique en perspective », *Revue européenne des sciences sociales*, 50-2 | 2012, mis en ligne le 01 janvier 2016.

**MARTINET, AC. & REYNAUD, E. (2004).** « Entreprise durable, finance et stratégie », *Revue française de gestion*, n° 152, Pp. 121-136.

**MAYER, J.D., SALOVEY P., R. CARUSO, D. (2008).** Emotional Intelligence New Ability or Eclectic Traits? University of New Hampshire. Yale University.

**MAZURIER V., et LEHMANS, A., (2017).** Construction d'une identité professionnelle face à l'altérité des usagers : le cas de la documentation scolaire en France. *Revue COSSI*, n°2-2017.

**MBENGUE A. (2004),** Management des savoirs, *Revue Française de Gestion*, 30: 149.

**MILOUD, T. & SAMAH, S. (2012).** « L'entreprise apprenante : vers la *capitalisation des connaissances et le développement des compétences* », *Revue des Sciences Humaines – Université Mohamed Khider Biskra*, n° 27/28.

**DE MONTMOLLIN, M. (1984).** « L'intelligence de la tâche. Eléments d'ergonomie cognitive », Berne, Peter Lang.

**MORIN, E. (1977).** « La Méthode », Opus Seuil.

**MORIN, E. (1990).** « Introduction à la pensée complexe », page 6, éditions : Points.

**MORISSET, B. (2016).** « Inventer les nouveaux lieux de la ville créative : les espaces de coworking », *Territoire en mouvement, Revue de géographie et aménagement*. [En ligne].

**MOSCONI, N. (2000).** Pour une clinique du rapport au savoir à fondation anthropologique. In N., Mosconi, J., Beillerot & C, Blanchard-Laville. *Formes et formations du rapport au savoir* (pp. 59-116). Paris : L'Harmattan.

**MOSCONI, N., BEILLEROT, J. & BLANCHARD-LAVILLE, C. (2000).** *Formes et formations du rapport au savoir*. Paris : L'Harmattan.

**MINTZBERG, H. (1999).** « L'entrepreneuriat coopératif : mouvement entrepreneurial », *Colloque sur l'entrepreneuriat coopératif*, Université de Sherbrooke.

**MUCCHIELLI, A. (1998).** Théorie systémique des communications, Armand Colin, Paris, 1999, 160 pages.

**MÜNSTER, A. (2014).** « Utopie concrète, conscience anticipante et praxis dans la pensée d’Ernst Bloch », Fondation Gabriel Perri.

**NONAKA, I. AND TAKEUCHI, H. (1995).** The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, New York.

**NOUBEL, JF. (2004).** « L’Intelligence collective, la révolution invisible », révision : 24 août 2007, The Transitioner.

**OLDENBURG, R. (1989).** The Great Good Place, Da Capo Press.

**PARAPONARIS, C., SIGAL, M., VION, A. (2013).** Socialisation et génération des connaissances: distinguer les collectifs des communautés. 6ème Colloque International de Gestion des Connaissances dans la Société et les Organisations - La génération des connaissances dans l’activité au sein des organisations, Université de Lorraine, Jun 2013, Nancy, France.

**PARAPONARIS, C. (2017).** « Plateformes numériques, conception ouverte et emploi, recherche effectuée dans le cadre d’une convention » conclue entre l’Institut de Recherches Économiques et Sociales (Ires) et la CFE-CGC.

**PARRINO, L. (2013).** “Coworking: Assessing the role of proximity in knowledge exchange”, *Knowledge Management Research & Practice*, August, p. 1-11.

**PEMARTIN, D. (1999).** « Gérer par les compétences ou comment réussir autrement » ? Paris, France. Editions Management.

**PERRENOUD, P. (1998).** « La transposition didactique à partir de pratiques : des savoirs aux compétences ». *Revue des sciences de l’éducation*, 24(3), 487-514.

**PICARD, D. & MARC, E. (2013).** Introduction. Dans : Dominique Picard éd., *L’École de Palo Alto* (pp. 3-6). Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.

**PIERRE, X., & BURRET, A. (2014).** « Animateur d’espaces de coworking, un nouveau métier », Editions De Boeck Supérieur, *Entreprendre & Innover*, n° 23, Pp 20-30.

**PIERRE, X. & BURRET, A. (2014).** « L'apport des espaces de travail collaboratif dans le domaine de l'accompagnement des entrepreneurs : l'animation de réseaux de pairs », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 13, no 1, p. 51-73.

**PRAHALAD, C., HAMEL, G. (1999).** The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, may–june 1990

**PRAX, J.Y. (1998).** « Le management des connaissances : des concepts aux expériences, des expériences à la méthode », *Communication et organisation*, 1998, mis en ligne le 26 mars 2012

**RAVEN, J. & STEPHENSON, J. (2001).** “Competence in the learning society”, Edited by John Raven et John Stephenson.

**REILLE-BAUDRIN, E. (2017).** « Co-labore, une utopie d'avenir ? », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, mis en ligne le 01 janvier URL : <http://journals.openedition.org/pistes/5095> ; DOI : 10.4000/pistes.5095.

**RONDIER, M. (2004).** « A. Bandura. *Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle* », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 33/3 | Pp. 475-476.

**ROSSI, JY. (2002).** « Vers une démarche d'identification des compétences stratégiques d'entreprise », *Revue économique et sociale*, bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales.

**SAINT-ONGE, H. & WALLACE, D. (2003).** Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage.

**SAMURCAY, R. & PASTRE, P. (1995).** « Outiller les acteurs de la formation pour le développement des compétences », in *Education permanente* N° 123.

**SHULGA, T. (2003).** « Présence médiatisée et construction de l'espace, Comparaisons entre jeux de rôles classiques et MMORPG », Ed. *Les cahiers du numérique*, Vol.4, Pp 101 -115.

**SIMON H.A. (1981)**, The Sciences of the Artificial, MIT Press, Cambridge, MA, 2ème édition.

**SIMON, H.A. (1991)**, Bounded rationality and organizational learning, *Organization Science*.

**SUIRE, R. & VICENTE, J. (2008).** « Théorie économique des clusters et management des réseaux d'entreprises innovantes », *Revue française de gestion*, vol. 34, no 184, p. 119-136. doi :10.3166/rfg.184.119-136.

**SUIRE, R. (2016).** La performance des lieux de cocréation de connaissances: Le cas des FabLabs. *Réseaux*, 196(2), 81-109. doi:10.3917/res.196.0081.

**STERNBERG, R. J. (1999).** The theory of successful intelligence. *Review of General Psychology*, 3, 292–316.

**TOFFLER, A. (1970).** *Le Choc du futur*, traduit de l'américain (Paris, Denoël, 1971)

**THEVENET, M. et al, (2014).** « Ressources Humaines et responsabilités sociétales, » Collection : Questions de société, Editeur : EMS, page 244.

**TREMBLAY, N.A. (1996).** « Les quatre compétences de l'autoformation », *Les sciences de l'Education* n° 39, 1-2, Pp. 153-176.

**TREMBLAY, N.A. (2004).** « Les facteurs organisationnels de succès des communautés de pratique virtuelles », *Télé Université*, Université du Québec.

**TREMBLAY, N.A. (2006).** « Les communautés de pratique, l'émergence de nouveaux modes d'apprentissage » ? Communication aux journées de sociologie du travail, Rouen.

**TRICLOT, M. (2008).** Le concept d'information chez Shannon et Wiener. Séminaire science, légitimité, médiation équipe Maaticah, Jun 2008, Paris, France. halshs-00514076.

**VAUCELLE et HUDRISIÉ, (2010).** « Tic&ociété, Langages structurés et lien social », Vol. 4, n° 1, Interactivité et lien social.

**VIAU, R. (1994).** Compte rendu de [Vallerand, R. J. et Thill, E. E. (1993). Introduction à la psychologie de la motivation. Laval : Éditions Études Vivantes.] *Revue des sciences de l'éducation*, 20 (2), 411–414. <https://doi.org/10.7202/031733ar>.

**VOYNET FOURBOUL, C. (2013).** « Méthodes qualitatives », Master Management.

**WARDE, A. (2015).** « Consommation et théorie des pratiques », Open Edition.

**WENGER, E., MCDERMOTT, R., M. SNYDER, W. (2002).** Cultiver les communautés de pratiques, Notes de lecture, HBS Press.

**WILLIAMSON, O. (1995).** "Chester Barnard and the incipient science of organization", In: Oliver E. Williamson, dir., *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*, New York, NY: Oxford University Press, pp172-206



**WITTORSKI, (1997).** « Evolution de la formation et transformation des compétences des formateurs. Éducation permanente », Arcueil : *Éducation permanente*,132, pp.59 à 72. fhal-00172346f.

**WITTORSKI, R. (1998).** « De la fabrication des compétences ». *Éducation permanente*, Arcueil: *Éducation permanente*, 1998, 135, pp.57 à 69. hal-00172696.

**XAVIER, P. & BURRET, A. (2014).** « Animateur d'espaces de coworking, un nouveau métier ? », *Entreprendre & Innover* (n° 23), p. 20-30.

**WEBER, M. (2019).** *Les communautés*, Paris, La Découverte, coll. « Politique et sociétés », 2019, 300 p., traduction et édition critique d'Élisabeth Kauffmann et Catherine Colliot-Thélène, ISBN : 9782348041884.

**WIRTH, L. (1938),** « Urbanism as a Way of Life », in *American Journal of Sociology*, vol 44.

**YIN, R. (2003),** *Case study research*, Thousand Oaks, Sage Publications.

**ZARIFIAN, P. (1999).** *Objectif compétences : pour une nouvelle logique*, Reuil Malmaison, Editions Liaisons, coll. « Entreprises et carrières ».



## TABLE DES ILLUSTRATIONS

### Tableaux

N°1 : Les divers types de communautés de pratiques .....	p.56
N°2 : Importance et atteinte des objectifs de la communauté, .....	p.58
N°3 : Les communautés de pratiques comparées aux organisations classiques et les différentes typologies, .....	p.64
N°4 : Tableau comparatif des principales stratégies de transfert et partage de savoirs,.....	p.65
N°5 : Définition du concept de Tiers-lieu et espaces collaboratifs,.....	p.71
N°6 : Thèmes de littérature sur les tiers-lieux ,.....	p.80
N°7 : Les différents espaces de coworking,.....	p.81
N°8 : Les avantages et les inconvénients des espaces de coworking,.....	p.83
N°9 : Synthèse des résultats permettant de valider la circulation des compétences, .....	p.113
N°10 : Modèle archétype de l'articulation d'un système en neuf niveaux, .....	p.167
N°11 : Système compliqué vs système complexe,.....	p.171

### Graphiques

N°1 : Stades de développement d'une communauté, .....	p.57
N°2 : Deux cents ans d'évolution des structures.....	p.68
N°3 : Proximités, collaborations et innovation collective dans les espaces de coworking.....	p.216

### Figures

N°1 : Gérer des compétences et gérer par les compétences (1),.....	p.30
N°2 et N°2bis : Cartographie des vocables et de leurs variantes désignant des objets tiers-lieux relevés dans les enquêtes étudiées,.....	p.74

N°3 : Cartographie des qualificatifs employés par les acteurs animant les tiers-lieux, .....	p.75
N°4 : Les raisons de choisir un espace de coworking,.....	p.83
N°5 : Les espaces de coworking en France métropolitaine,.....	p.84
N°6 : Les cinq voies du développement de la compétence selon R. Wittorski,.....	p.97
N°7 : La distribution des compétences adaptée de R. Wittorski ,.....	p.98
N°8 : Gérer des compétences et gérer par les compétences (2),.....	p.129
N°9 : Analyse stratégique des jeux d'acteurs,.....	p.147
N°10 : Modèle de la décision,.....	p.157
N°11 : Les compétences, racines de la compétitivité,.....	p.164
N°12 : La relation d'inclusion,.....	p.166
N°13 et 13 bis : Table de mesure des compétences, les volets d'identification des compétences,.....	p.182/83
N°14 : Radar des entreprises émergentes, collaboratives, virtuelles, bienveillantes et traditionnelles,.....	p.196
N°15 : Le centre de coworking en comparaison du radar de l'entreprise traditionnelle,...	p.196
N°16 : Le centre de coworking en comparaison du radar de l'entreprise collaborative,...	p.197

## TABLE DES ANNEXES

N°1 : : Fiches signalétiques des espaces de coworking visités.....	p.245
N°2 : Questionnaire élaboré par le CSMO-ESAC qui traite du transfert de connaissances ayant permis d'élaborer le guide d'entretien. ....	P.263
N°3 : Mise en comparaison des dispositifs managériaux et des variables d'opérationnalisation .....	p.264
N°4 : Présentation de l'outil de diagnostic de la mesure des compétences et de leur accélération. ....	p.266



### Le Gymnase

8 rue de candie. Paris XI

Le Gymnase, société par actions simplifiée à associé unique est en activité depuis 3 ans. Établie à PARIS 11 (75011), elle est spécialisée dans le secteur d'activité des services administratifs combinés de bureau. Son effectif est compris entre 3 et 5 salariés.

Sur l'année 2017 elle réalise un chiffre d'affaires de 677 500,00 €.

Dans un passage calme et lumineux, en face du marché d'Aligre (le quartier le plus hype et le plus gastro de Paris) Le Gymnase propose un open-space, dans un bâtiment industriel entièrement rénové.

Le plus : une terrasse arborée de 200m2 baignée de soleil. Et aussi, 4 salles de réunion, une cave "sportive" et des lieux d'échange pour les 75 postes disponibles

### Conditions :

500 € HT / poste / mois

Tous les services sont inclus en illimité (café, photocopies, salles de réunions, tomates & figues, domiciliation, gestion du courrier ...)

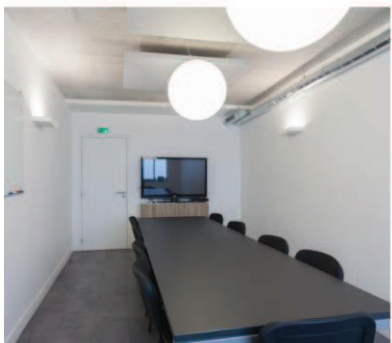
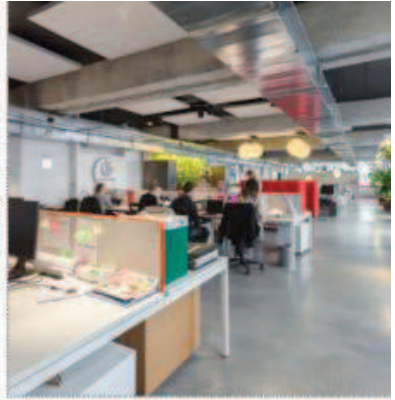
Pas de caution

1 mois de préavis

Accès à l'outil LINK (web & mobile) : Trombinoscope, fil d'actu, réservation des salles, etc.

Déjeuners & soirées gymnastes quand le jardinier veut bien cuisiner

Bureaux extra-larges (160\*80)



# The Bureau.

The Bureau

Paris, 28 Cours Albert 1<sup>er</sup>

THE BUREAU, société par actions simplifiée à associé unique est active depuis 2 ans. Située à PARIS 8 (75008), elle est spécialisée dans le secteur d'activité des autres activités de soutien aux entreprises. Son effectif est compris entre 6 et 9 salariés.

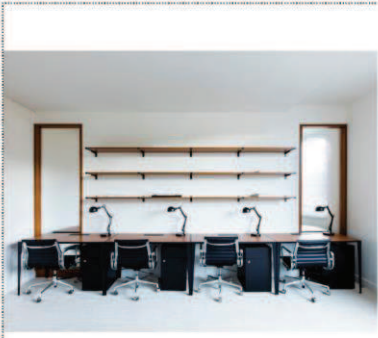
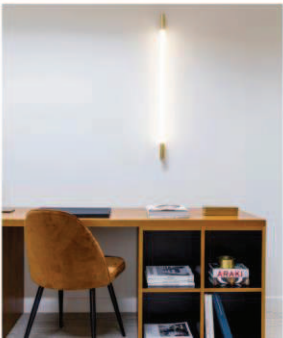
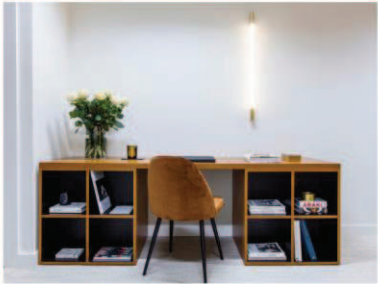
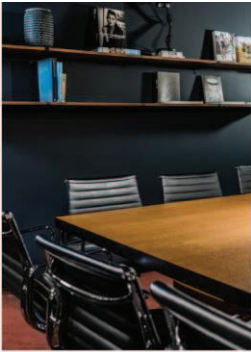
Designed by Marika Dru of Atelier MKD in collaboration with The Socialite Family, The Bureau's first location is designed around its restaurant, The Café. Serving the best cappuccino in town, it also offers the best lunch in the neighborhood at hard to beat prices. Sometimes, in the evening, The Café turns into the best party in town.

On top of our standard amenities (please check the Services section), 28 Cours Albert 1er offers the following advantages

- The Café, a fully licensed restaurant and bar
- State of the art Technogym equipped Fitness Room with showers
- Wellness programme (Yoga and fitness classes, sophrology,...)
- 60 seat Conference Room/Cinema
- Indoor parking
- Piano
- Shielded terrace for outdoor working
- Eiffel Tower and Seine views
- Magnetic badge enabled building security
- The Bureau app to help you manage your workday
- 1GB dedicated fiber internet (ultra high speed Cisco Meraki powered wifi and RJ45 internet access throughout the building) and 200MB redundancy access



- Servers on each floor with battery inverters to prevent data loss
- Apple TV, EPSON Meeting mates, conference call and video equipment in all meeting rooms
- Unlimited landline telephony (except Itinérant members)
- Xerox Printers on each floor (200 B/W & 25 colour prints/member/month)



## Itinérant.

Coworking in our well designed open space environments. With ultra fast internet (wifi/RJ45), sit down where you like to work or organize a meeting.

### Specifics.

24/7 Access to a shared desk workspace.

Membership (Fitness Room, Yoga classes, restaurant, events programming,...).

Ultra fast internet, printing (200 BW copies/month), access to meeting rooms and phone booths...

Complimentary Dammann Frères Tea, Lumi filter coffee, fresh fruits and filtered water

### Prices.

*425€ + VAT / month*

#### Optional :

- Locker : 30€ + VAT / month
- Registered business address : 60€ + VAT / month
- Parking : 300€ + VAT / month
- Fully equipped meeting rooms: 10€+VAT / h

## Co-Résident.

Dedicated desk in an open space environment. Unlimited telephony, registered business address and locker to feel at home while sharing your workspace. You also have access to all our well designed common spaces, where, with ultra fast internet (wifi/RJ45), you can sit down where you like to work or organize a meeting.

### Specifics.

24/7 Access to a dedicated desk in an open space work environment

Registered business address and dedicated locker

RJ45 plug, private phone with unlimited telephony, ultra fast wifi, printing (200 BW copies/month), access to meeting rooms and phone booths...

Membership (Fitness Room, Yoga classes, restaurant, events programming,...).

Complimentary Dammann Frères Tea, Lumi filter coffee, fresh fruits and filtered water

### Prices.

*645€ + VAT / month*

#### Optional :

- Parking : 300€ + VAT / month
- Fully equipped meeting rooms: 10€+VAT / h

## Résident.

Enjoy the privacy of a closed office (2+ people) while benefiting from the coworking spirit. Fully equipped and furnished offices with access to all our well designed common spaces, where, with ultra fast internet (wifi/RJ45), you can sit down where you like to work or organize a meeting.

## Specifics.

24/7 Access to a fully furnished "plug and play" office with registered business address if necessary

RJ45 plug, private phones with unlimited telephony, ultra fast wifi, printing (200 BW copies/month), access to meeting rooms and phone booths...

Membership (Fitness Room, Yoga classes, restaurant, events programming,...).

Complimentary Dammann Frères Tea, Lumi filter coffee, fresh fruits and filtered water

## Prices.

*Closed offices :*

*From 598€ + VAT / person/month (6 people office)*

### **Optional :**

- Parking : 300€ + VAT / month
- Fully equipped meeting rooms: 10€+VAT / h



## Coworking Now

35 Rue de Marseille, 69007 Lyon

NOW COWORKING, société par actions simplifiée est active depuis 3 ans. Située à ROUEN (76000), elle est spécialisée dans le secteur d'activité des services administratifs combinés de bureau. Son effectif est compris entre 3 et 5 salariés.

L'établissement, situé au 35 RUE DE MARSEILLE à LYON 7EME (69007), est un établissement secondaire de l'entreprise NOW COWORKING. Créé le 05-08-2016, son activité est les services administratifs combinés de bureau. Au 01-01-2018 cet établissement emploie entre 3 et 5 salariés.

L'espace de coworking de plus de 3 000 m<sup>2</sup> existe depuis maintenant plus de 2 ans (novembre 2016) dans l'un des bâtiments les plus emblématiques de Lyon : l'ancien Immeuble Citroën.

Sur plus de 3.000 m<sup>2</sup>, au 5ème étage, Now coworking développe plus de 80 bureaux privatifs ou à partager (1 à 15 postes), des salles de réunions et peut accueillir 350 coworkers simultanément. Les workbars permettent de travailler devant les fenêtres, face à la vue exceptionnelle sur la ville. Pour accueillir et permettre le développement des affaires, 1.500 m<sup>2</sup> sont dédiés à la rencontre et à l'échange pour la communauté lyonnaise forte de 1.000 coworkers.

Des pièces inédites ont été installées comme les Gradins permettant d'improviser une conférence conviviale, la Beauty Room pour se refaire une beauté avant de sortir ou une prestation coiffure pour faire gagner du temps, la salle de Massage pour se reposer, la Salle Ping Pong pour se détendre, le Jardin d'Hiver pour se ressourcer. Immobilier, robotique, consultants, communication...

Les bureaux, largement vitrés, sont équipés de mobilier chic et fonctionnel ! D'une capacité de 1 à 10 personnes, des aménagements sont possibles pour accueillir des effectifs plus importants.

Sur chaque site, Now suggère des lieux, des altitudes et des attitudes de travail différentes. Au gré de votre humeur et de votre journée de travail, vous pouvez passer d'un espace à l'autre :

Les salons lounges permettent au coworkers de se délasser sérieusement ou recevoir confortablement

La lounge zone pour consulter vos mails en mode relax ou une parenthèse en micro-sieste

Prendre de la hauteur, installé au workbar, la vue est imprenable

La salle à manger pour un rdv décontracté, un repas convivial, un petit déjeuner professionnel.

La cuisine, pour discuter, partager, échanger et boire du café ... beaucoup de café !

Le bar à sieste, la beauty room, ou la salle de sport, sont aussi en accès libre.

Dans une ambiance de salle de cinéma, une présentation, un concert improvisé, une retransmission télévisée, une assemblée générale ... L'amphithéâtre à Rouen et Lyon de 63 fauteuils permet d'accueillir de multiples évènements.

Chaque salle de réunion (de 4 à 20 places)\_a sa propre identité. Elles sont dotées d'une décoration spécifique et d'un équipement performant – TV HD grand format et visioconférence.

Le worklab, loft largement vitré donnant sur le cœur de Now coworking, est un espace sécurisé pour ceux qui souhaitent conserver leur place et leur équipement dans une ambiance décalée.





## Now vs Bureaux Classiques



# étincelle coworking

Etincelle coworking

2 Rue d'Austerlitz, 31000 Toulouse

ETINCELLE COWORKING, société à responsabilité limitée est active depuis 4 ans. Implantée à TOULOUSE (31000), elle est spécialisée dans le secteur d'activité de la location de terrains et d'autres biens immobiliers. Son effectif est compris entre 1 et 2 salariés.

Espace de travail partagé, Etincelle regroupe avant tout des personnes talentueuses et ambitieuses formant un réseau dynamique qui encourage l'échange et l'ouverture. Etincelle est un lieu où l'on se sent bien ; pour créer, réaliser, rencontrer. Travailler aux côtés de coworkers chaleureux et sympathiques vous permettra de vous épanouir et de faire grandir vos projets. Dans cette ambiance conviviale, synergies et moments de vie sont au rendez-vous.

Etincelle est équipé de la fibre, d'un accès à l'imprimante/scanner illimité et met à disposition du matériel tels que ; écrans, claviers, câbles HDMI, ou encore des paperboards pour que vous puissiez travailler dans les meilleures conditions. Café et thé illimités ainsi qu'espaces climatisés vous offriront tout le confort pour bien travailler !

## *Entrepreneuriat*

Les personnalités qui défilent au sein des espaces Etincelle partagent toutes l'envie d'entreprendre. Qu'il s'agisse d'entreprendre dans leur milieu professionnel, en créant leur structure, en démarrant leur entreprise, ou bien d'entreprendre dans l'exploration de nouvelles méthodes et lieux de travail, les étincelants répondent présents.

## *Solidarité*

Un espace de coworking tel que nous l'envisageons est un lieu encourageant l'échange, ce qui permet de créer une solidarité entre les membres et les visiteurs. Grâce à la pluralité des profils présents, vous trouverez sans difficulté quelqu'un pour vous aider. La solidarité se manifeste aussi par les nombreux ateliers dispensés chez nous par et pour les membres !



### *Transparence*

Chez Etincelle, nous sommes particulièrement attachés à la valeur de transparence. En effet, nous souhaitons travailler et échanger avec nos coworkers, intervenants et autres visiteurs de manière totalement honnête. Qu'il s'agisse de notre politique de prix ou des conditions, vous n'aurez jamais de mauvaise surprise !

### *Confiance*

Partager un espace de travail, sans pour autant faire partie d'un projet ou d'une entité commune appelle une confiance mutuelle. Cette valeur est partagée par tous les membres d'Etincelle, qui n'ont ainsi aucun mal à demander de l'aide, s'absenter quelques instants en toute sérénité ou encore discuter à cœur ouvert.

Qui vient chez Etincelle ?

Etincelle propose des espaces de coworking adaptés à différents statuts et professions, chaque personne peut ainsi y trouver son compte selon son activité.

### *Indépendants / Freelance*

Premiers professionnels à s'intéresser au coworking : indépendants et freelances. Les raisons de leur choix ? Bénéficier d'un lieu dédié spécifiquement au travail et sortir ainsi du homeworking. Cela leur permet également de côtoyer des métiers proches des leurs aussi bien qu'éloignés et variés. Etincelle leur permet également de recevoir clients ou partenaires dans un environnement aussi professionnel que convivial.

### *Télétravailleur salarié*

Le télétravail gagne du terrain et les salariés concernés sont de plus en plus nombreux à chercher un lieu propice au travail et à la concentration. Les espaces Etincelle leur permettront de ne pas travailler de chez eux, de ne plus rester seul, de pouvoir rencontrer des profils très différents et avant tout de booster leur motivation.

### *Groupe de travail*

Si vous faites partie d'un groupe de collaborateurs souhaitant bénéficier d'un espace pour travailler de manière collective, le coworking by Etincelle vous propose des lieux adaptés. Vous serez au calme et ensemble pour faire des brainstormings ou tout autre réunion.

## Startups

Les startups ont elles-aussi leur place chez Etincelle. Elles peuvent ainsi bénéficier de locaux pour se concentrer sur leur activité en plein développement, accueillir leurs partenaires, mais aussi bénéficier des conseils dont les autres membres seront ravis de leur faire part.

<b>1/4 temps</b> 40 heures / mois	<b>1/2 temps</b> 80 heures / mois
€ <b>75</b>	€ <b>125</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Accès 24/7</li><li>• Accès à tous les espaces Etincelle Coworking</li><li>• 2 heures de location de salle inclus</li><li>• Poste réservé</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Accès 24/7</li><li>• Accès à tous les espaces Etincelle Coworking</li><li>• 4 heures de location de salle inclus</li><li>• Poste réservé</li></ul>

Plein temps Accès illimité	Poste réservé Accès illimité
€ 200	€ 300
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès 24/7</li> <li>• Accès à tous les espaces Etincelle Coworking</li> <li>• 8 heures de location de salle inclus</li> <li>• Poste réservé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès 24/7</li> <li>• Accès à tous les espaces Etincelle Coworking</li> <li>• 8 heures de location de salle inclus</li> <li>• Poste réservé</li> </ul>



Cobalt

5, rue Victor Hugo 86 000 Poitiers

12 coworkers, 8 résidents (entreprises)

Cobalt est un des projets du SPN. SPN est une association et Cobalt est simplement une marque.

Cobalt est un tiers-lieu associatif dédié au numérique. Situé en plein centre-ville de Poitiers, c'est un lieu atypique de 800 m<sup>2</sup> composé de différents espaces dédiés à ses multiples activités.

Son unique ambition est de permettre aux acteurs de l'écosystème numérique poitevin de disposer d'un lieu fédérateur, propice aux échanges et aux initiatives individuelles & collectives. Ouvert au public, Cobalt s'adresse aux experts du numériques mais aussi aux novices. Le seul prérequis est la curiosité !

L'ergonomie et l'agencement des espace a été pensé par l'équipe du SPN ainsi que le collectif étant à l'initiative du projet Cobalt.

L'espace de coworking représente environ 80m<sup>2</sup> au total pour une superficie équivalente au niveau des espaces d'échanges. Cette proportion est telle dans la mesure où l'activité du bâtiment ne réside pas simplement dans l'hébergement de structures en coworking mais également :

-sur de la location de bureaux privés

-de salles de réunions

-hébergement d'une école

-hébergement des salariés du SPN.

Ci-dessous le plan de Cobalt :



Au sujet du process de recrutement, il n'y en a pas en particulier.

Le coworker en question :

- contacte le centre par téléphone ou par mail
- son secteur d'activité doit être lié au numérique, à l'innovation ou à l'entrepreneuriat
- le coworker visite l'espace
- informe par la suite de la rédaction d'un contrat ou non

Aujourd'hui l'espace compte 13 coworkers résidents, il y a eu uniquement 3 départs sur l'année 2018.

Entrepreneurs, associations, étudiants, enseignants, chercheurs, citoyens, etc., venez échanger, travailler, participer et surtout contribuer. Toutes les bonnes volontés sont acceptées !

Depuis 2013, Poitiers et Poitou-Charentes voient se créer des communautés, des organisations, des collectifs autour des sujets du numérique (Grand public, associations, entreprises, collectivités, éducation, ...).

Ces initiatives nombreuses témoignent de l'implication forte des acteurs en place pour participer au développement numérique du territoire de Grand Poitiers.

C'est sur initiative du SPN, le réseau des Professionnels du Numérique, et du CRIJ que le projet dénommé "Cobalt27" a pris forme en 2015, avec une forte implication de l'écosystème numérique et le soutien de Grand Poitiers et de la Région Nouvelle-Aquitaine.





## COWORKING RÉSIDENT

dans la Bibliothèque

1 MOIS <b>228</b> € TTC	3 MOIS <b>195</b> € TTC PAR MOIS	FRAIS INSTALLATION <b>20</b> € TTC PAR AN
-------------------------------	---	---

Espace de travail fixe  
accessible du Lundi au Dimanche  
24h/24




## COWORKING NOMADE

dans le Petit Salon

10 JOURS <b>180</b> € TTC VALABLE 1 AN	10 JOURS <b>115</b> € TTC VALABLE 3 MOIS	1 JOUR <b>18</b> € TTC	FRAIS INSTALLATION <b>20</b> € TTC PAR AN
---	---	------------------------------	---

Emplacement de travail libre  
du Lundi au Vendredi  
de 8h30 à 18h30

ANNEXE 2 : Questionnaire élaboré par le CSMO-ESAC<sup>147</sup> qui traite du transfert de connaissances ayant permis d'élaborer le guide d'entretien.



		Oui	Non
1	Les employés connaissent la mission de l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Les employés peuvent exprimer les valeurs propres de l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Nous avons régulièrement des réunions d'équipe au cours desquelles nous partageons nos expériences et notre savoir-faire.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Les échanges multigénérationnels, multiculturels et multidisciplinaires sont favorisés dans l'équipe (ex. : socialisation, travail en sous-équipe, mentorat, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Nous documentons certaines pratiques récurrentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Nous classons clairement notre documentation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Nous rendons accessibles aux employés les documents écrits qui peuvent l'être.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Nous misons sur le réseautage pour partager les bons coups, les réflexions, les pratiques exemplaires, etc. (via l'interaction directe des employés ou à travers les technologies de l'information).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Nous facilitons et soulignons la prise d'initiative des employés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Nous cherchons à actualiser les nouveaux savoirs et les nouvelles connaissances dans la pratique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Nous développons l'ouverture des employés aux expériences et savoir-faire de leurs collègues.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Nous reconnaissons les savoirs tacites développés par les employés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Nous avons un mode de gestion horizontal où les connaissances et la prise de décision sont décentralisées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Nous évitons que les connaissances importantes ne soient détenues que par une personne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Nous encourageons l'adoption de techniques de transfert des connaissances dès l'embauche d'un employé clé (ex. : rapports d'étape, protocoles de pratiques, documentation des époques charnières dans le développement de l'organisation, calendriers d'activité, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Source : Comité Sectoriel de Main d'œuvre, Economie Sociale et Action Communautaire, Montréal (Québec).

<sup>147</sup> Comité Sectoriel de Main d'œuvre, Economie Sociale et Action Communautaire, Montréal (Québec).



ANNEXE 3 : Mise en comparaison des dispositifs managériaux et des variables d'opérationnalisation

Dispositifs managériaux		Variables d'opérationnalisation
Gestion des connaissances	Création du savoir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence de contexte favorisant la création du savoir à l'interne (Hemlin, 1999) : interaction sociale, travail de groupe, réunions fréquentes, etc.</li> <li>- Identification et collecte des savoirs cruciaux pour l'organisation : activité de veille (Hemlin, 1999).</li> <li>- Création de nouveaux savoirs à l'interne par la formation professionnelle (Simon, 1991).</li> <li>- Internalisation de nouveaux savoirs par le recrutement d'employés détenant le savoir recherché, ou à travers la sous-traitance (Simon, 1991).</li> </ul>
	Traitement du savoir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation, codification et conversion du savoir brut en un savoir compréhensible et utilisable par les membres de l'organisation (Alavi et Leidner, 1999, b ; Limayem et Frini, 1999 ; Gold, Malhotra et Segars, 2001 ; Mbengue, 2004).</li> <li>- Possibilité de recours à quelques méthodes de traitement du savoir (Bück, 2000 ; Prax, 2000) telles que : la méthode Capex, la méthode de la cartographie de l'information, la méthode de l'arbre de compétence, ou la GEIDE.</li> </ul>
	Diffusion et partage du savoir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rôle du dialogue et de l'échange de concepts et de modèles dans « l'externalisation » du savoir (tacite vers explicite) (Nonaka et Takeuchi, 1995).</li> <li>- Rôle de la pratique, des documents, manuels et procédures dans l'internalisation du savoir (explicite vers tacite) (Nonaka et Takeuchi, 1995).</li> <li>- Rôle de l'observation, de l'imitation et de l'expérience dans la socialisation du savoir (tacite vers tacite) (Nonaka et Takeuchi, 1995).</li> <li>- Rôle de la réunion, de la conversation et de l'usage des systèmes d'informations dans la combinaison du savoir (explicite vers explicite) (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Hemlin, 1999).</li> <li>- Existence de « règles et directives » facilitant l'intégration des savoirs aux coûts et délais minimums (Grant, 1996).</li> <li>- Rôle de l'organisation du travail en « séquences » dans l'intégration des savoirs de chaque spécialiste dans la séquence qui lui est réservée (Grant, 1996).</li> <li>- Rôle des « routines » dans l'intégration du savoir et l'obtention de la meilleure performance de chacun dans la séquence qui lui est réservée (Grant, 1996).</li> <li>- Intérêt de former des groupes de résolution des problèmes dans lesquels les spécialistes peuvent intégrer leurs savoirs spécifiques pour résoudre des problèmes importants et complexes (Grant, 1996).</li> </ul>
	Protection du savoir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protection des savoirs contre la perte ou l'imitation (Arrègle, 2006) : brevets et enveloppes <i>Soleau</i>.</li> </ul>
Valorisation des informations externes et internes		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation d'une activité de veille (Maier et al, 1997, Jakobiak, 1998).</li> <li>- Absorption de l'information scientifique et technique à travers la capacité de l'entreprise à innover, notamment la présence</li> </ul>

Dispositifs managériaux	Variables d'opérationnalisation
	d'activité R&D (Cohen et Levinthal, 1990). - Existence de filtres intelligents humains (personnes chargées du tri, de l'analyse et de la synthèse de l'information) (Simon, 1981). - Responsabilité de l'information : rédaction de rapports et de documents nécessaires à sa compréhension (Drucker, 1999, a).
Utilisation des TIC au service de la valorisation du savoir	- Existence de bases de données : largeur, accès, partage, nombre d'utilisateurs, fréquence d'alimentation, etc. (Chtourou, 2004 ; Porter et al., 2007). - Existence d'outils technologiques facilitant les échanges humains : <i>groupware</i> , Internet, intranet, etc. (Chtourou, 2004 ; Porter et al., 2007). - Qualité de l'infrastructure technologique au service de la gestion des connaissances (moderne, obsolète, absente) (Chtourou, 2004 ; Porter et al., 2007). - Nombre d'utilisateurs d'Internet et de PC portables (Porter et al., 2007). - Potentiel d'absorption de la technologie (Porter et al., 2007) : Dépenses en TIC ( <i>hardware</i> et <i>software</i> ).

Source : Alya Charfi et al. 2017, Mettre en œuvre des dispositifs managériaux en vue de valoriser le savoir : application au cas de l'aéronautique.

## Fiche Outils 1 : Table de mesure de la transmission des compétences

### En résumé :

L'outil Table de mesure de la transmission des compétences intervient sur plusieurs dimensions. Il est important de différencier deux grands périmètres essentiels de son utilisation :

- Pour un individu
- Pour une organisation

Les compétences sont une ressource exploitable tant pour l'individu qui transmet ou reçoit car elles seront les clés qui lui permettront d'ouvrir les portes de ses futures expériences professionnelles, que pour l'entreprise car elles sont la ressource utilisée afin de pouvoir mener à bien des tâches, missions, projets aboutissants à fournir une plus-value pour l'organisation qui les détient et en fait usage.

Les deux dimensions citées ci-dessus sont donc indissociables. Il faut donc que la compétence transmise soit un apport de valeur pour l'individu qui en fera usage et pour l'organisation qui les détiendra à travers l'individu.

Cet outil est donc le moyen de mesurer la transmission de compétences clairement définies entre l'apprenant et l'enseignant. Il répond aux questions :

- Est-ce que la compétence a été transmise
- Combien m'a coûté la transmission (en temps, en moyens organisationnels et financiers selon la durée de cette transmission)
- Est-ce que je vais pouvoir la réutiliser, voir la transmettre à nouveau

La formation étant devenue un investissement lourd de charges pour les entreprises et auteurs

### Objectifs :

Les objectifs de cet outil sont de :

- Pousser leur utilisateur à réellement identifier les compétences acquises et non acquise
- Mesurer le temps du processus de transmission
- Faire un lien qualitatif (degré d'expertise transmis) avec le quantitatif (combien de compétences transmises, en combien de temps, combien cela m'a coûté)

Contexte :

Cet outil de mesure peut être utilisé aussi bien dans des organisations structurée (associé à des processus de formation interne, de coaching, de passation...) que dans des espaces plus autonomes (plateforme de co-working, travailleurs indépendants ...)

Il s'agit ici d'une feuille de route individuelle attribué à un professionnel souhaitant partagé, ou recevoir une compétence.

L'outil propose un processus dynamique de mesure qui est adaptable sur la durée et la fréquence des entrevues entre l'apprenant et l'enseignant. Il permet également d'ajuster l'objectif des acteurs en fonctions de leurs besoins.

#### Cas de figure n°1 : entre professionnels indépendants

Un professionnel A dans les ressources humaines transmet une compétence « Gestion de la GPEC » à un professionnel B de l'architecture de base de données. Le professionnel A qui a degré de maitrise 5 de la compétence à transmettre sera peut-être en face d'un professionnel B qui lui n'aura besoin que d'un degré de maitrise 3 sur cette même compétence. La transmission de cette compétence devra donc être ajustée selon le besoin du receveur. L'avantage de ce processus est que le transmetteur va donc être capable de mesurer le degré de maitrise de la compétence transmise à l'individu.

#### Cas de figure N°2 : une entreprise veut former un de ses salariés

Pourquoi l'utiliser ?

Dans l'actuelle conjoncture économique que vivent les entreprises, l'adaptabilité et la réactivité sont les clés de la survie autant que la maitrise des coûts. Oui car former a bien un cout et pas des moindres.

Il est donc primordial de permettre aux entreprises comme aux individus de pouvoir évaluer ce cout et de percevoir des possibilités de l'ajuster au plus proche du besoin.

Afin d'imager ce concept imaginez une formation d'outils bureautique de 2 jours qui va couter 1500 euros à une entreprise. En deux jours cette formation va survoler un nombre important de compétence générales et donc pas forcément vitale au salarié ou à la mission de celui-ci. Au meilleur des cas l'entreprise va donc payer 1500\* le nombre de salariés envoyés à ces deux jours de formation sans pouvoir assurer de manière tangible que la compétence est acquise et à quel

A contrario nous prenons un expert en bureautique (Pack office) qui va être sollicité pour intervenir dans un service avec cet outil. Nous allons limiter la taille du service à 15 personnes pour un seul intervenant professionnel rémunéré 5000 euros pour une prestation sur mesure.

En utilisant cet outil auprès des 15 salariés visés il pourra non seulement procéder à une transmission personnalisée (selon la qualité d'apprentissage et d'application des compétences à transmettre, le besoin de chaque salarié car ils ne seront pas forcément tous amenés à apprendre la même compétence bureautique selon leur poste et ne s'en serviront pas selon le même degré d'expertise), mais aussi à transmettre à l'entreprise le temps que cela lui aura pris (sur la période estimée pour la prestation) à transmettre la compétence individuellement à chaque salarié.

Cela revient donc à rémunérer une seule personne qui sera placée en autonomie dans un service, libre d'organiser le passage de chaque salarié selon une fréquence qui variera d'après chaque profil.

Exemple : Le salarié 1 n'aura besoin que de 2h de formation sur une fréquence de 3 jours pour apprendre et être opérationnel sur une compétence définie en bureautique. Ce qui permet au consultant de recevoir 3 autres salariés dans la même journée. Le salarié n°2 lui étant bon élève sera capable de maîtriser la compétence et être opérationnel au bout de 2 séances de 2 H. Un quatrième salarié pourra donc prendre sa place lors du 3<sup>e</sup> jour.

De cette manière, le suivi est individuel et personnalisé, on ne sollicite pas tous les salariés en même temps permettant au service d'être opérationnel sur toute ces missions durant la formation de chaque salarié. La transmission de compétences se fait par le biais de théories spécifiquement liées à la compétence et de mise en situation permettant une application de la compétence lors de son apprentissage et facilitant ainsi la mesure de la transmission de celle-ci.

Et l'outil dans tout cela ?

L'outil de mesure de la transmission des compétences va être une feuille de route adaptable selon le contexte et l'importance du chantier de transmission à réaliser.

La table individuelle qui sera donnée à chaque utilisateur visé permettra à chacun de déterminer avec exactitude la ou les compétences qu'il/elle souhaite acquérir. Aussi il est important que chaque utilisateur détermine précisément le degré d'importance que la compétence a pour l'exercice de ses fonctions ou son projet professionnel et si cette compétence est en adéquation avec l'utilisation qu'en fera l'entreprise dans le cadre d'une transmission personnalisée.

De cette façon l'utilisateur aura une possibilité d'auto-évaluation de l'apprentissage de la

Dans le contexte d'un espace de co-working les deux professionnels en interaction seront autonomes dans la démarche. Dans le cadre d'une intervention en entreprise, une version de l'outil est adaptable en mode projet pour l'intervenant qui pourra utiliser chaque fiche individuel pour alimenter son outil et de cette façon pouvoir faire un reporting du résultat au mandataire.

Dans ce contexte l'outil devient donc une aide à la décision de l'entreprise et permettra d'ajuster son positionnement et celui des salariés sujet selon les résultats qui lui seront transmis.

Comment l'utiliser ?

Il existe deux façons possibles d'utilisation :

- En mode projet (interne dans une entreprise)
- En mode B to B (pour des indépendants, co-workers)

L'outil étant basé sur 5 volets dont chaque information contenue donne un résultat différent.

Les volets	Pour l'individu	Pour l'entreprise																											
<p><b>Le volet d'identification</b></p>	<p>L'individu identifie les compétences recherchées dans la norme quantitative d'une compétence par une afin de faciliter la mesure</p>	<p>L'entreprise peut identifier le besoin de montée en compétence selon un poste et les missions qui y sont rattachées à hauteur de une compétence par une</p>																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Questions</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Compétences "socles" (savoir) - Exple BIG DATA</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Connaissances sur le Big DATA</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Developpement d'application ou de bdd</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Moyenne</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Compétences "techniques" (Savoir faire)</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Language informatique SQL</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Language informatique Java</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Moyenne</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Compétences "organisationnelles" (savoir faire)</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td></td> </tr> <tr> <td>11</td> <td></td> </tr> <tr> <td>12</td> <td>Moyenne</td> </tr> <tr> <td>13</td> <td>Compétences "relationnelles" (savoir être)</td> </tr> </tbody> </table>	Questions		1	Compétences "socles" (savoir) - Exple BIG DATA	2	Connaissances sur le Big DATA	3	Developpement d'application ou de bdd	4	Moyenne	5	Compétences "techniques" (Savoir faire)	6	Language informatique SQL	7	Language informatique Java	8	Moyenne	9	Compétences "organisationnelles" (savoir faire)	10		11		12	Moyenne	13	Compétences "relationnelles" (savoir être)	<p>Les compétences sont sélectionnées et classées par catégories afin de pouvoir différencier les besoins et pouvoir les prioriser.</p> <p>Une compétence socle sera liée au poste et à la spécificité de celui-ci.</p> <p>Exemple : Un comptable qui voudrait développer sa compétence « Etablir un plan de financement » et « Faire un</p>
Questions																													
1	Compétences "socles" (savoir) - Exple BIG DATA																												
2	Connaissances sur le Big DATA																												
3	Developpement d'application ou de bdd																												
4	Moyenne																												
5	Compétences "techniques" (Savoir faire)																												
6	Language informatique SQL																												
7	Language informatique Java																												
8	Moyenne																												
9	Compétences "organisationnelles" (savoir faire)																												
10																													
11																													
12	Moyenne																												
13	Compétences "relationnelles" (savoir être)																												

Les volets		Pour l'individu	Pour l'entreprise
<b>Le volet de priorisation</b>		L'individu devra évaluer la pertinence de la compétence. La quantité déterminera le nombre de compétences à acquérir sur un domaine compétence Et la qualité déterminera le degré de compétence à acquérir.	Une entreprise pourra donc formulé le nombre de compétences liées aux domaines de compétences sollicités pour un poste. Et la pertinence qu'aura la compétence visée avec le poste du salarié
Quantité de compétences	Qualité de la compétence		
note	note		
1	5		
3	3		
2	4		
4	1		
2,5	3,25		
note	note		
2	4		
2	3		
2	3,5		
note	note		

Exemple :

Une entreprise veut faire monter en compétence 2 salariés de son service RH par rapport à 2 postes différents.

Elle pourra déterminer le nombre de salariés à qui la compétence devra être transmise dans la partie « quantité » et indiqué le degré de compétence à acquérir sur les compétences identifiées dans la partie « Qualité »

Pour un poste de responsable relation sociale :

- 1 compétence négociation avec des OS
- 1 compétence conduite du dispositif d'EVRPS

Pour un poste d'adjoint RRH :

- 1 compétence de négociation avec des OS
- 1 compétence maîtrise de la GPEC

L'outil sera donc rempli sur 3 lignes pour séparer les compétences à acquérir :

1. La ligne de la compétence négociation aura le nombre 2 en quantité et 4 en qualité (soit 2 salariés visés pour un degré de maîtrise)
2. La ligne de la compétence de conduite du dispositif d'EVRPS aura le nombre 1 en quantité





## Les volets

### Le volet d'évaluation

Auto-évaluation			Moyenne
Importance	Atteinte	Aptitude à transmettre	
note	note	note	
4	2	1	2,6
3	4	3	3,2
2	4	2	2,8
3	4	2	2,8
3	3,5	2	2,85
note	note	note	
3	2	1	2,4
3	2	1	2,2
			#DIV/0!
			#DIV/0!
3	2	1	2,3
note	note	note	
			#DIV/0!

## Pour l'individu

L'individu pourra évaluer le processus de transmission.

L'importance détermine à quel point la compétence en cours d'acquisition est importante pour l'individu et la tenue de son poste.

L'atteinte permet à l'individu de s'auto évaluer sur la réussite de l'acquisition de la compétence au niveau ou elle a été mentionnée sur le volet de priorisation

Aptitude à transmettre permet d'évaluer la capacité de l'individu à transmettre la capacité et acquise et de devenir lui aussi un lien du réseau de compétences

## Pour l'entreprise

Ce volet permettra à l'entreprise d'avoir l'évaluation de l'intervenant qui sera bien sur comparer avec le volet individuel de chaque salariés ayant été sujet du processus.

L'importance détermine à quel point la compétence en cours d'acquisition est importante pour l'individu et la tenue de son poste.

L'atteinte permet à l'individu de s'auto évaluer sur la réussite de l'acquisition de la compétence au niveau ou elle a été mentionnée sur le volet de priorisation

Aptitude à transmettre permet d'évaluer la capacité de l'individu à transmettre la capacité et acquise et de devenir lui

Le volet d'évaluation donnera 3 informations importantes pour l'entreprise :

- L'avis de ses salariés quant au dispositif de transmission des compétences et donc de la personne mandater pour former
- L'auto-évaluation des salariés sur leur capacité d'acquisition des compétences et l'avis de l'intervenant sur cette même capacité des salariés
- La probabilité que l'entreprise possède désormais une compétence précise à un degré précis de maîtrise sur un poste à travers le salarié acquéreur.

L'échelle de mesure :

Les notations de l'outil iront de 1 à 5 afin de limiter leur interprétation à des statuts précis d'avancement.

**- La qualité de la compétence en transmission :**

La qualité de la compétence est en fait son degré d'expertise et donc de complexité.

0 à 1 : Compétence Basique

1 à 2 : Compétence opérationnelle

2 à 3 : Compétence d'exécution ou procédurale

3 à 4: Compétence de maîtrise, de développement

4 à 5 : compétence d'expertise

**- La quantité de compétences en transmission :**

La quantité de compétences est en fait le rapport entre le nombre de compétences réellement transmises lors de l'interaction entre deux individus dans un espace commun. Nous savons que pour un aide apportée sur un projet plusieurs compétences peuvent être transmises en un seul échange.

de 0 à 1 : très peu de compétence (entre 1 et 3)

de 1 à 2 : modérée (entre 3 et 5 compétences)

de 2 à 3 : complète (entre 5 et 7 compétences)

de 3 à 4 : considérable (entre 7 et 10 compétences)

de 4 à 5 : approfondie (supérieur à 10)

***La partie d'auto-évaluation est une estimation personnelle du sujet sur l'efficacité de la transmission d'une ou plusieurs compétences.***

***L'importance*** : représente l'utilité de la compétence acquise ou en cours d'acquisition pour la situation professionnelle ou personnelle de l'apprenant.

de 0 à 1 : la compétence sera très peu utilisée

de 1 à 2 : la compétence sera utilisée ponctuellement

de 2 à 3 : la compétence sera utilisée régulièrement

de 3 à 4 : la compétence deviendra un standard dans l'activité de la personne

de 4 à 5 : la compétence entre dans le cadre d'une application systématique

La moyenne :

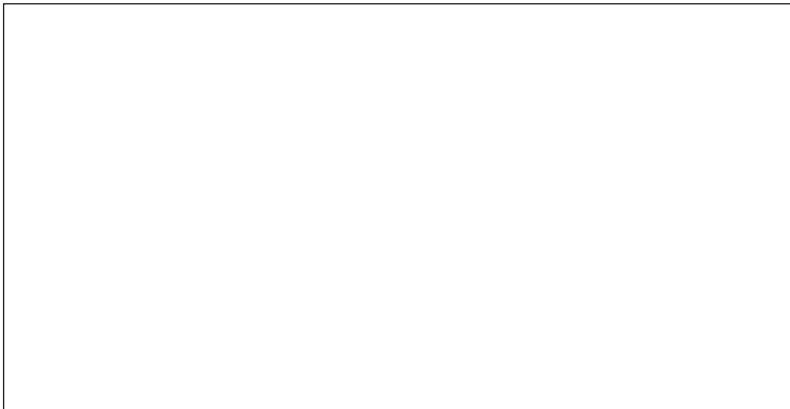
La pertinence de la moyenne doit encore être évaluée.

A savoir :

Est-ce que l'on mesure uniquement les rapports entre l'Importance, l'atteinte et la capacité à transmettre. Ou est-ce que l'on prend en compte le degré d'expertise de la compétence et la quantité de compétences transmises.

Un rapport devra donc être établi dans la deuxième option.

Perspectives d'évolutions de l'outil :



## Table des matières

INTRODUCTION GENERALE .....	11
PROBLEMATIQUE .....	17
HYPOTHESES .....	19
POSITIONNEMENT DISCIPLINAIRE.....	20
METHODOLOGIE ET TERRAIN .....	25
PARTIE I : LA CIRCULATION DES CONNAISSANCES ET LA TRANSMISSION DES SAVOIRS DANS LES CENTRES DE COWORKING : RAPPELS THEORIQUES ET RESULTATS D'ENQUETES. ....	46
Préambule : taxinomie des espaces de coworking et des communautés organisées en réseaux .....	49
1.1) L'approche fondée sur les ressources et les compétences.....	87
1.1.1) Compétences et savoirs : introduction et rappels théoriques .....	87
1.2) La gestion de la connaissance .....	93
1.3) La gestion des connaissances comme enjeu de partage du savoir.....	99
1.4) Le traitement du savoir dans les espaces de coworking .....	101
1.5) La diffusion et le partage du savoir dans les espaces de coworking .....	102
1.6) La protection des données dans les espaces de coworking .....	109
1.7) La Synthèse concernant la gestion des connaissances dans les espaces de coworking (résultats d'enquêtes).....	109
1.8) La circulation des connaissances dans les espaces de coworking comme enjeu du transfert des compétences .....	110
1.9) La compétence collective, un construit social à identifier dans les espaces de coworking.....	116
1.10) Compétence collective et nomadisme : un paradoxe sociétal ? .....	121
1.11) La compétence collective comme fonction du management du collectif.....	127
1.12) Compétences, espace holoptique et création de valeur .....	130

1.13) Le capital immatériel, état des lieux et perspectives .....	132
PARTIE II : LA TRANSMISSION DES COMPETENCES DANS LES ESPACES DE COWORKING :	
UN APPRENTISSAGE COMPLEXE .....	
2.1) La dynamique collective des espaces de coworking à l'épreuve de la théorie de la contingence.....	139
2.2) L'uniformité et la diversité de la dynamique collective dans les centres de coworking : vers de nouvelles communautés de pratiques organisationnelles aux caractéristiques complexes.....	142
2.2.1) Le temps et l'espace comme critères de partage de la connaissance pertinente collaborative.....	142
2.2.2) Une nécessaire approche psychologique pour appréhender les compétences partagées dans un espace collectif .....	143
2.2.3) La question des langages : un mythe babylonien .....	144
2.3) Les jeux de pouvoirs : une faille dans la possibilité de la transmission .....	146
2.4) Le concept d'interrelationalité dans les espaces de coworking .....	151
2.5) Le centre de coworking : un espace protéiforme .....	153
2.6) L'importance de la communication au service de l'expérience sociale .....	158
2.7) Le centre de coworking : un espace composite.....	160
2.8) Oser la modélisation des connaissances pour rendre compte de l'architecture méta-systémique de la transmission des compétences.....	165
2.9) Les concepts d'organisation active, d'Organis-action ou d'Unité Active pour appréhender le concept de transmission des compétences au sein des espaces de coworking.....	169
2.10) Le coworking : le dessein d'une intelligence collective qui favorise la transmission des compétences par le transfert réflexif.....	173
2.11) L'espace de coworking : un accélérateur des compétences de savoir être .....	181
2.12) Le centre de coworking : un espace collaboratif disruptif.....	188
DISCUSSION, CONCLUSIONS ET VOIES DE RECHERCHE .....	203

TABLE DES ILLUSTRATIONS .....	242
TABLE DES ANNEXES .....	244
ANNEXE 1 : Fiches signalétiques des espaces de coworking visités .....	245
ANNEXE 2 : Questionnaire élaboré par le CSMO-ESAC qui traite du transfert de connaissances ayant permis d'élaborer le guide d'entretien. ....	263
ANNEXE 3 : Mise en comparaison des dispositifs managériaux et des variables d'opérationnalisation.....	264
ANNEXE 4 : Présentation de l'outil de diagnostic de la mesure des compétences et de leur accélération.....	266

## **Optimalité du transfert de compétences dans les espaces de coworking**

**Résumé :** L'espace de « coworking » propose un rapport entre l'individu et son environnement de travail qui favorise la circulation de savoirs implicites. Il est apparu au fil de la recherche que la transmission de compétences acquises n'est pas assurée du fait de la nature complexe d'un tel espace, bien qu'il existe dans ces tiers lieux des réseaux de coworkers organisés par spécialités, qui favorisent les interrelations autour d'une communauté de métiers. L'espace de coworking épouse en réalité la forme d'une méta architecture symbiotique apprenante, où la culture de l'oralité tient une place prépondérante, ou rien n'est figé dans l'espace et dans le temps, sorte de lieu protéiforme mêlant des différences langagières, des rites associés, où l'information est traitée de façon séquentielle et projective dans un rapport à autrui nourrit de conjonctions et de disjonctions. On y apporte avec soi, ses rites, ses pratiques, ses habitudes. Certes, il existe une relation à autrui bienveillante, sans que celle-ci soit pour autant mémorisée ou tracée à des fins organisationnelles précises. La recherche permet in fine de mieux appréhender la difficulté à opérer un transfert réflexif du « faire seul » à un « agir avec autrui », le coworking agissant plutôt un accélérateur d'acquisition de compétences de savoir-être, où la créativité, l'agilité et la flexibilité sont les principaux faisceaux collaboratifs recherchés par les coworkers. En cela, de tels espaces heurtent les pratiques observées dans les entreprises traditionnelles, mais apportent un éclairage nouveau sur de nouvelles formes collaboratives dont pourraient s'inspirer les ressources humaines qu'il s'agisse de mentorat, de coaching et de transferts pour y développer une culture de l'apprenance partagée.

**Mots clés :** réseaux, tiers-lieux, coworking, transmission, savoirs, compétences, entreprise apprenante, langages, rites, transferts réflexifs, formes collaboratives, accélération, savoir-être, culture de l'apprenance, ressources humaines.

## **Optimal transfer of skills in coworking spaces**

**Abstract:** The "coworking" space offers a relationship between the individual and his work environment that promotes the circulation of implicit knowledge. It has emerged, over the course of the research, that the transmission of acquired skills is not assured due to the complex nature of such a space, although there are specialty-organized coworker networks in these third places, which promote interrelationships around a community of trades. The coworking space actually follows the form of a learning symbiotic meta-architecture, or the culture of orality holds a prominent place, or nothing is frozen in space and time, a kind of protean place mixing linguistic differences, associated rites, or information is treated sequentially and projectively in a relationship to others nourishing conjunctions. You bring with you, your rituals, your practices, your habits. Of course, there is a benevolent relationship to others, but it is not memorized or traced for specific organizational purposes. In the end, the research provides a better understanding of the difficulty of making a reflexive transfer from "doing alone" to "acting with others", coworking acting instead as an accelerator for the acquisition of skills of well-being, where creativity, agility and flexibility are the main collaborative bundles sought by coworkers. In this regard, such spaces offend traditional business practices, but shed new light on new collaborative forms that could be used by human resources, from mentoring to coaching and transfers, to develop a culture of shared learning.

**Keywords:** networks, third places, coworking, transmission, knowledge, skills, learning enterprise, languages, rites, reflexive transfers, collaborative forms acceleration, know-how, learning culture, human resources.



