Université catholique de Louvain

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication
Institut Langage & Communication (IL&C)

Suivre la pratique collaborative en entrepreneuriat

Une ethnographie de trois collectifs entrepreneuriaux par le prisme des objets-frontières

Dissertation doctorale présentée en vue de l'obtention du grade de docteure en sciences de l'information et de la communication, par Tama Rchika

Membres du jury :

Prof. François Lambotte (Promoteur)	Université catholique de Louvain
Prof. Damien Renard (Promoteur)	Université catholique de Louvain
Prof. Ingrid Poncin	Université catholique de Louvain
Prof. Julie Hermans	Université catholique de Louvain
Prof. Viviane Sergi	Université du Québec à Montréal
Prof. Olivier Galibert	Université de Bourgogne

Juin 2021

Avant toute chose.

Je tiens à dire **merci** toutes ces personnes qui de près ou de loin, ont rendu possible l'aboutissement de ce travail.

À mes promoteurs qui m'ont soutenue sans relâche, malgré les hauts et les bas que peut connaître un tel parcours. Merci à François Lambotte de m'avoir poussée à me dépasser, m'apprenant que la passion peut nous permettre d'aller bien au-delà de ce dont on se serait cru capable. Merci à Damien Renard pour sa confiance, ses innombrables schémas et ses questions qui n'ont eu de cesse de me rapprocher de ce que je cherchais ! Je suis sincèrement reconnaissante d'avoir pu bénéficier de vos précieux conseils tout au long de ces quatre années de recherche.

Aux membres de mon comité d'accompagnement. Merci à Ingrid Poncin qui m'a suivie depuis les débuts, me guidant grandement aux moments charnières de cette aventure. Merci à Viviane Sergi qui m'a éclairée, malgré la distance, me faisant comprendre que toute recherche a droit à son '*saut quantique'*. Merci également à Julie Hermans et à Olivier Galibert qui ont accepté, avec bienveillance et enthousiasme, d'en apprendre davantage sur les aboutissements de mon parcours doctoral.

À mes collègues qui malgré cette période d'éloignement, sont restés fidèles au poste, m'encourageant, me soutenant et m'aidant dans les derniers mètres à parcourir. Merci à Valéria, Alice, Tiffany, Diana, Inès, Christelle & Christel, Joanne, Déborah, Julia, Marie, Charlotte… et plus largement, à toutes ces merveilleuses personnes qui ont fait de mon séjour dans les couloirs de COMU un inoubliable souvenir !

À toutes ces chercheuses et à tous ces chercheurs passionnés que j'ai eu la chance de rencontrer durant ce parcours. Merci à Sandrine Roginsky, Aurore Dandoy, François-Xavier de Vaujany, Olivier Germain, Flavie Ferchaud et Chahrazad Abdallah pour ces échanges, longs ou brefs, qui m'ont permis de saisir les facettes de ce phénomène qui me questionnait.

À Jacinte Monsieur, à Emmanuelle Ghislain et à toute l'équipe de Pulse Foundation de m'avoir fait confiance et de me donner la chance de poursuivre mon exploration du monde entrepreneurial avec une problématique cruciale, celle d'aider les porteurs de projets qui doivent mettre fin à leurs activités.

Sur un plan plus personnel, je ne saurais vous exprimer toute la reconnaissance que j'éprouve. À mes amies qui sont restées présentes et ont formé un formidable comité de relecture. À ma famille à qui je peux le dire : *sans vous, rien n'aurait pu être possible*. Plus particulièrement, je ne pourrais jamais assez remercier ma sœur et mon époux qui jusqu'à la dernière minute de ce travail, sont restés à mes côtés.

Even if I knew that tomorrow the world would go to pieces, I would still plant my apple tree.

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE 1

1. La collaboration entrepreneuriale : Un défi théorique et un phénomène pris en deux tensions 2
2. Objectifs et contributions de la recherche 5
3. Plan de la thèse 8

CHAPITRE 1. DES INDIVIDUS DANS UN PARCOURS AMBIVALENT 14

1. Des parcours orientés vers l'autonomie et l'épanouissement 15
   - 1.1. Entre perte de sens et désir d'individualisation 15
   - 1.2. Retrouver le pouvoir d'agir sur le monde 17
   - 1.3. Quand tout devient entreprendre… 19
2. Le processus entrepreneurial à la lumière des pratiques 20
   - 2.1. L'entrepreneuriat, cet objet pluriel et métissé 21
   - 2.2. Entreprendre comme une organisation émergente 22
3. Les épreuves : une lentille sociologique pour décrire les parcours 24
   - 3.1. La valorisation des expériences singulières 24
   - 3.2. L'épreuve comme opérateur analytique 26

Synthèse et ouverture 28

CHAPITRE 2. TISSER UNE PRATIQUE COLLABORATIVE 30

1. Appréhender les enjeux et contours de la collaboration 31
   - 1.1. Collaborer, collaboratif, collaboration ? 31
   - 1.2. La diversité, une arme à double tranchant 34
   - 1.3. La question collaborative en entrepreneuriat 39
2. Suivre le courant collaboratif et ses étapes 42
   - 2.1. À la source : Du besoin de ressources au rôle du réseau social 46
   - 2.2. Entre pentes et méandres : Les enjeux 49
   - 2.3. À l'embouchure : Les aboutissements et résultats 53
   - 2.4. Un ancrage et une pérennisation par les réseaux 56

Synthèse et ouverture 58

CHAPITRE 3. FAIRE FRONTIERE ENTRE PORTEURS DE PROJETS 61

1. Retour sur les origines et la descendance du concept 62
   - 1.1. Susan Leigh Star, une chercheuse à l'affût de l'étrangeté anthropologique 63
   - 1.2. Sciences and Technology Studies, le socle idéologique de l'objet-frontière 65
   - 1.3. De la perspective des mondes sociaux à celle des communautés de pratique 66
2. À la découverte du Musée de Zoologie vertébrée de Berkeley 68
   - 2.1. À propos du contexte de l'étude fondatrice 68
   - 2.2. Un objectif commun au croisement de perspectives multiples 70
   - 2.3. Les stratégies et solutions inventées pour travailler ensemble 71
3. Appréhender un objet difficilement saisissable 73
   - 3.1. Approches théoriques 73
   - 3.2. Les caractéristiques de l'objet-frontière 76

Synthèse et ouverture 81

CHAPITRE 4. ANCRER LÀ PRATIQUE DANS LE TEMPS 83

1. Genèse des communautés de pratique 84
   1.1. Entre caractère révélateur et familiarité de l'évidence 84
   1.2. Apprendre, un phénomène fondamentalement social 85
2. Définir les contours du concept 86
   2.1. Des groupes auto-organisés autour d'une passion commune 86
   2.2. Des regroupements polymorphes 87
   2.3. La communauté de pratique, un réservoir partagé de connaissances 89
3. Une base structurelle à triple entrée 91
   3.1. Le domaine, une compréhension partagée de problématiques 92
   3.2. La communauté, un ensemble de relations pour apprendre ensemble 93
   3.3. La pratique, une base commune pour la mise en action 95

POINT DE SYNTHESE : LE DISPOSITIF ANALYTIQUE 101

CHAPITRE 5. ABORDER L'OBJET D'ÉTUDE EN ALLANT SUR LE TERRAIN 104

1. Une approche ethnographique combinée à l'étude de cas 106
   1.1. Comprendre la pratique collaborative en suivant les acteurs 106
   1.2. Saisir le phénomène en plongeant dans les détails de sa complexité 107
2. Une recherche, trois terrains 108
   2.1. Un exercice exploratoire : Ouishare 109
   2.2. Un approfondissement : Le ICB 116
   2.3. Un dernier détour : La Fabrique d'été 123
   2.4. Finalement, quelles données récoltées ? 128

CHAPITRE 6. DÉCORTIQUER UN CORPUS HÉTÉROGÈNE 132

1. Maintenir de l'ordre entre diverses sources de données 132
   1.1. De la retranscription à la nécessité de faire des choix 132
   1.2. Un logiciel d'analyse qualitative qui est loin de tout faire… 134
2. Aborder le matériau par la lecture et la description 135
   2.1. Une immersion ponctuelle et progressive 135
   2.2. La micro-analyse comme une phase préliminaire 136
3. Coder, expliciter, comparer… en restant fidèle au cadre conceptuel 137
   3.1. Une période de codage étendue et systématique 137
   3.2. Une restructuration des catégories au regard de la question de recherche 142

CHAPITRE 7. CAS N°1 - LA FABRIQUE D'ETE 149

1. Saisir les contours du cas 150
   1.1. Les actants de la Fabrique d'été 150
   1.2. Les Anciens Abattoirs et la Grande Halle 154
2. S'entraider face à la mise à l'épreuve de l'entreprendre 157
   2.1. Des individus aux désirs d'autonomie et d'indépendance 157
   2.2. Quand le cheminement se jalonne d'obstacles… 161
   2.3. Les expériences comme point d'émergence de la pratique collaborative 166
3. L'hétérogénéité à la fois source d'enrichissement et entrave 173
   3.1. De la diversité des profils des participants 173
   3.2. La confrontation aux pairs pour avancer dans son projet 176
   3.3. Se heurter au croisement de différentes perspectives 178
4. Des arrangements au soutien du processus d'apprentissage collectif 182
   4.1. Les Anciens Abattoirs, un lieu avec son histoire et ses ingrédients 182

4.2. Le programme d'accompagnement ... 186
4.3. De l'importance de l'arrangement dans la coordination des perspectives hétérogènes ... 199
4.4. De la mise en forme de l'expérience et de l'ancrage de la pratique collaborative ... 205

5. Quand les responsabilités individuelles et l'hétérogénéité l'emportent… ... 209

DISCUSSION INTERMEDIAIRE AUTOUR DU CAS N°1 ... 212

CHAPITRE 8. CAS N°2 - LE ICB ... 221

1. Les principaux intervenants dans et autour du réseau ... 222
1.1. Les fondateurs et membres actifs ... 223
1.2. Les participants aux projets collaboratifs ... 225
1.3. Les « curieux » ... 228

2. Rassembler les forces autour d'une vision partagée ... 229
2.1. Des individus passionnés à la recherche de ressources clés ... 229
2.2. Quand les enjeux sociétaux font frontière… ... 233
2.3. D'un événement à un laboratoire d'innovation collaborative ... 236

3. Une expérimentation pour donner vie à des scénarios multi-acteurs à Bruxelles ... 240
3.1. De l'hétérogénéité des intervenants extérieurs ... 240
3.2. La logique communautaire comme mode de fonctionnement ? ... 246
3.3. De la mise en place d'un arrangement au service de la collaboration ... 261

4. Quand le réseau se défait et les projets sont délaissés… ... 271
4.1. Un blocage au stade participatif et des difficultés à s'ancrer durablement ... 271
4.2. De la dissolution du ICB à la naissance d'un nouveau projet ... 274

DISCUSSION INTERMEDIAIRE AUTOUR DU CAS N°2 ... 280

CHAPITRE 9. CAS N°3 - OUISHARE ... 289

1. De dîners informels aux contours d'une pratique collaborative ... 290
1.1. Des individus engagés en quête de réponses et de changements ... 290
1.2. Des débats autour de l'économie collaborative et des enjeux sociétaux ... 292
1.3. Expérimenter collectivement une culture collaborative ... 293

2. De la multiplication des événements à la création du magazine Ouishare ... 294
2.1. Donner forme à la communauté malgré la distance… ... 294
2.2. C'est quoi l'expérience Ouishare ? ... 297
2.3. Favoriser le partage de connaissances et valoriser l'expertise acquise ... 301

3. De la prise de décision collective à la création de répertoires partagés ... 303
3.1. Se coordonner et délibérer à travers des espaces numériques ... 304
3.2. Des socles communs pour clarifier les frontières du réseau ... 306

4. D'une forme d'entre-soi à la nécessité de se rouvrir… ... 311
4.1. Une opacification croissante des frontières ... 311
4.2. Les Connectors dans et entre les communautés locales et à la périphérie du réseau ... 315

5. Une infrastructure pour protéger et soutenir l'expérimentation collaborative ... 318

DISCUSSION INTERMEDIAIRE AUTOUR DU CAS N°3 ... 321

CONCLUSION & DISCUSSION ... 327

1. Retour sur les tensions fondatrices de notre problématique ... 327
1.1. Entre volonté d'autonomie et besoin des autres face à l'épreuve de « l'entreprendre » ... 327
1.2. À la recherche d'une complémentarité entre homogénéité et hétérogénéité ... 331

2. À propos des arrangements soutenant la pratique collaborative ... 336
2.1. La pratique collaborative suivie : Apprendre ensemble à surmonter les épreuves du parcours ... 336

2.2. Une vision performative des arrangements faisant frontière entre des acteurs hétérogènes 337
2.3. Décloisonner la collaboration entrepreneuriale par le prisme de la pratique 338
2.4. Recommandations à destination des chercheurs et des praticiens de la collaboration 341

3. Limites et perspectives de recherche 349
3.1. Ce qui aurait pu être fait différemment ? 349
3.2. Quelques pistes à explorer 351

BIBLIOGRAPHIE 356

TABLES DES ILLUSTRATIONS 377

ANNEXES 381

INTRODUCTION GENERALE

Before the lab was my world, now the world is my lab[1]*!"*. En entendant ces mots, je ne peux m'empêcher de les associer au monde de l'entrepreneuriat, celui dont j'ai appris à cerner les codes et contours durant mes quatre années de parcours doctoral[2]. En effet, ils me renvoient aux porteurs de projets rencontrés, ces individus qui traversent les espaces de coworking, les structures d'accompagnement, les incubateurs et les événements en tout genre. Cette impression m'était apparue dès ma première plongée empirique en 2017 et s'était renforcée au fil des mois :

- *Tama : Pourquoi as-tu finalement décidé de participer à ce mois d'accompagnement ?*
- *Coralie : Parce que c'est un élément qui venait s'ajouter à mon parcours en tant que porteur de projets et c'est un élément qui me manquait… Tu vois ? Parce que j'ai débuté mon projet via une formation en ligne. Et puis j'avais pour but de passer par une couveuse d'entreprise…*
- *Tama : Et du coup, ça t'a apporté quelque chose en plus ?*
- *Coralie : Bien oui, moi quand je suis toute seule chez moi… parce que je travaille beaucoup en virtuel, j'ai besoin de ce… J'ai besoin de ce moment de solitude, mais j'ai besoin de rencontres… Ça me nourrit, tu vois ? De venir ici… D'être avec des gens, d'entendre leurs histoires… Ce n'est pas nécessairement pour vendre mon produit, mon service, mais juste partager et entendre ce qui se fait, comment on peut dynamiser justement l'entrepreneuriat parce que l'entrepreneuriat est vraiment passionnant, je trouve… C'est un mode de vie, j'utilise le terme freelance parce que j'adore ce terme 'free', liberté voilà*[3]*…*

En écoutant cette entrepreneuse, je note qu'elle construit son projet au fil des opportunités (Boutinet & Bréchet, 2014). C'est comme si elle était à la recherche de là « où il se passe quelque chose » (Bohas et al., 2017, p. 21). Par ailleurs, grâce aux technologies digitales, elle semble pouvoir aller « n'importe où et n'importe quand » (Bornard, Verzat, et al., 2019, p. 85). De plus, sa mobilité est renforcée par le nombre croissant d'acteurs de l'accompagnement (Bornard, Verzat, et al., 2019; Chabaud et al., 2010; Messeghem et al., 2013). En effet, en se démultipliant, ces derniers proposent une offre variée et adaptée aux besoins des porteurs de projets qui les sillonnent en quête de

[1] Propos de Hila Lifshitz-Assaf relevés dans un podcast publié en février 2021 sur le site *Talking about organizations* (source : https://www.talkingaboutorganizations.com/73-organizing-innovation-michael-tushman/ - page consultée le 23 février 2021). Dans ce cadre, la chercheuse traite du cas des membres de différents programmes en recherche et développement de la NASA. Néanmoins, sa perspective m'a semblé appropriée au contexte entrepreneurial.

[2] Uniquement, cette introduction sera écrite à la première personne du singulier, vous accueillant en quelque sorte dans ce travail de recherche. Par la suite, j'emploierai la première personne du pluriel.

[3] Extrait d'un entretien avec une participante au programme d'accompagnement de la Fabrique, un des trois cas de ma recherche.

ressources clés. En cela, j'ai réalisé que je ne pouvais pas comprendre comment la collaboration entrepreneuriale émergeait, se développait et/ou se maintenait dans le temps et l'espace par un seul et unique prisme. Paradoxalement, j'avais pourtant constaté que nombreuses étaient les recherches abordant ce phénomène par le strict prisme d'un seul espace physique (Fabbri, 2016; Fabbri & Charue-Duboc, 2013, 2016; Mitev et al., 2019; Pierre & Burret, 2014) – même si plusieurs auteurs tendaient à élargir la perspective (Bohas et al., 2017; Hussenot & Sergi, 2018). Or, dans mon cas, les porteurs de projets étaient plutôt mobiles, voire nomades (Crouzet, 2017), multipliant les expériences et passant « d'une aventure à l'autre, sur un parcours facilité par les technologies digitales permettant d'accéder à une information pléthorique et de s'affilier à une multitude de réseaux » (Bornard, Verzat, et al., 2019, p. 91).

Par ailleurs, la démultiplication de ces espaces, numériques et physiques, semblaient engendrer de la confusion pour les porteurs de projets : d'un côté, ils sont submergés par la surcharge informationnelle et finissent par s'isoler, ne sachant plus vers quelles initiatives se tourner ; d'un autre, ils se retrouvent davantage avec ceux du même secteur ou au même stade d'avancement, ce qui fragmente leur parcours et entrave la confrontation à de nouvelles perspectives (Blandin et al., 2016). Pourtant, mon interlocutrice de départ soulignait clairement une volonté de sortir de sa solitude et de faire des rencontres. Elle voulait échanger, « *entendre ce qui se fait* », partager ses difficultés et plus largement, apprendre le « métier d'entrepreneur » (Pierre & Burret, 2014, p. 62). Comment a-t-elle recroisé ses pairs, de manière suffisamment régulière, pour sortir de l'isolement inhérent à sa mobilité ? Comment a-t-elle maintenu ces interactions dans le temps pour « dynamiser » son projet et finir par le mettre en place ? À l'époque, c'est en me posant toutes ces questions que j'en suis arrivée à **mon objet d'étude**, celui qui allait me permettre de saisir ce qu'il se passait dans les terrains étudiés : la **collaboration** qui se construit entre porteurs de projets tout au long de leur parcours.

I. La collaboration entrepreneuriale : Un défi théorique et un phénomène pris en deux tensions

Alors que je commençais à préciser mon cadre conceptuel, il m'est rapidement apparu que le terme même de collaboration allait être particulièrement complexe à spécifier. À travers une littérature fournie et variée, il m'a donc fallu établir une définition suffisamment opérationnelle pour mener à bien ma récolte de données ainsi que mes analyses. Après un détour étymologique sur les origines

du terme[4] ainsi qu'une discussion théorique de ce « mot-valise » (Patrascu & Hémont, 2019, p.10), j'ai finalement établi la définition suivante tel un point de départ :

> La collaboration comme un processus qui, sur base d'une confiance mutuelle, conduit des individus à échanger diverses ressources et à renforcer collectivement une pratique partagée.

Une fois confrontée au terrain, mon approche a évolué pour aboutir à une autre définition, spécifiée par rapport au monde entrepreneurial :

> La collaboration comme un engagement collectif des porteurs de projets dans un effort coordonné pour faire face à une série d'épreuves qu'ils vivent ou ont vécu à un moment donné de leur parcours.

Même si différentes, ces définitions présentent néanmoins deux principaux points communs, au cœur de mon positionnement de recherche. D'une part, elles dessinent l'ontologie processuelle qui sous-tend ma démarche, à savoir ma perception du « monde comme dans un état de changement perpétuel » (Sergi & Hallin, 2011, p. 191, notre traduction). Plus spécifiquement, ma recherche s'ancre dans le courant émergent de l'*entrepreneurship-as-practice*[5] (Champenois et al., 2019; Thompson et al., 2020) et j'aborde la collaboration entrepreneuriale comme un mouvement en construction permanente (Johannisson, 2011; Steyaert, 2007 ; Hjorth et al., 2015). Je m'intéresse donc au « faire » et plus particulièrement, au « faire ensemble ». Ce faisant, j'ouvre mon champ de vision aux « assemblages de comportements, de postures et de techniques signifiants par rapport aux différents champs de l'entrepreneuriat et qui portent sur des relations avec des pairs entrepreneurs » (Bohas et al., 2017, p. 20). Ici, le terme « assemblage » est clé. En effet, il me permet de considérer l'ensemble des éléments formant la situation particulière dans laquelle émerge la collaboration des entrepreneurs suivis. C'est ainsi que j'ai choisi *la* pratique comme unité d'analyse. Ma démarche étant avant tout de comprendre ce que les acteurs « font ensemble », il est à noter que j'ai choisi d'employer le singulier pour désigner la pratique. M'inspirant notamment des travaux de Feldman et Orlikowski (2011), j'ai ainsi adopté un angle philosophique pour étudier la pratique sur mes terrains. Selon ces auteurs, une telle lentille consiste à appréhender les pratiques à travers leur « rôle constitutif dans la production de réalité organisationnelle » (2011, p. 1240). Autrement dit, je n'ai pas cherché à établir un relevé empirique des différentes formes de pratiques observées, mais bien à saisir empiriquement ce qui donnait vie à la pratique et ce que cette dernière générait. Cette perspective m'a ainsi apporté une porte d'entrée analytique dans mes données. Finalement, j'en suis arrivée à ma question de recherche, à savoir : ***quels sont les arrangements à travers lesquels se***

[4] Vous trouverez le détail de l'étymologie du terme « collaborer » comme point de départ du *Chapitre 2. Tisser une pratique collaborative*.
[5] Je conserve la terminologie anglaise de ce modèle reflétant mieux, selon moi, ses fondements théoriques.

construit la pratique collaborative entre porteurs de projets ? Je détaillerai ma conception des arrangements dans la suite de ce manuscrit, mais je souligne d'emblée que le terme « arrangement » est ici employé au sens de Star, c'est-à-dire comme un « ensemble d'arrangements de travail à la fois matériels et procéduraux » qui donne forme à un objet à la frontière de plusieurs mondes sociaux (Star, 2010, p. 22) et plus particulièrement, comme une **imbrication d'actants, humains et non-humains, qui selon une logique performative, se combinent, s'imbriquent et évoluent continuellement pour donner vie à une situation particulière en constant devenir**.

En poursuivant mon étude théorique de la collaboration entrepreneuriale, deux tensions me sont rapidement apparues. D'abord, les entrepreneurs semblaient être dans une **ambivalence entre une volonté d'autonomie et un besoin des autres** pour faire face à la mise à l'épreuve de « l'entreprendre » (Germain, 2017, p. 17). Ainsi, tout en prônant leur indépendance, ils construisaient leur pratique entrepreneuriale chemin faisant, au fil des rencontres, des activités, des arrangements, des lieux et des événements (Champenois et al., 2019). Je me suis alors demandée comment soutenir leur collaboration alors même qu'ils étaient dans cette démarche d'individualisation et avaient chacun leurs propres objectifs. S'est alors dessinée la première tension de ma problématique de recherche, celle entre individuel et collectif. Ensuite, la littérature – autant en entrepreneuriat qu'en créativité - m'interrogeait sur l'enjeu d'un équilibre entre l'homogénéité et l'hétérogénéité des acteurs. D'une part, l'homogénéité m'apparaissait comme favorable au processus collaboratif dans le sens où les individus échangent et travaillent plus aisément avec ceux qu'ils connaissent bien (Kim et Aldrich, 2017) et qui partagent les mêmes perspectives, le même langage ou encore, les mêmes manières de faire (Mannix & Neale, 2005; van Knippenberg & Schippers, 2007). Plus encore, un certain degré de « comparabilité » était désigné comme une des conditions d'émergence d'une communauté de pratique entrepreneuriale (Fabbri, 2015, p. 244). Parallèlement, **l'hétérogénéité** des profils était décrite **comme une des principales sources de l'innovation**, mettant en dialogue des « façons de penser ou des ressentis parfois très éloignés » (Blandin et al., 2016, p. 69) et soutenant la « co-construction de nouvelles connaissances » (Pierre & Burret, 2014, p. 60). Apparaissait alors la seconde tension de ma problématique de recherche, celle entre homogénéité et hétérogénéité.

2. Objectifs et contributions de la recherche

À travers mon travail doctoral, mon objectif a été triple : **(1)** dépeindre les trajectoires individuelles des porteurs de projets rencontrés et pointer la frontière[6] qui les a reliés à un moment donné de leur parcours ; **(2)** décrire les enjeux de la construction de leur pratique collaborative ; et finalement, **(3)** identifier et décrire les arrangements donnant vie et maintenant (ou pas) leur collaboration en trois situations particulières. Au terme de cette recherche, j'en arrive à plusieurs contributions autant scientifiques que pratiques que je résume comme suit :

- **Premièrement,** en questionnant la collaboration entrepreneuriale à travers la première tension entre individuel et collectif, j'en viens, d'une part, à remettre en perspective le mythe de l'entrepreneur-héros et ses limites sur la démarche entrepreneuriale. Ma triple étude de cas esquisse, en effet, une même conclusion : l'entrepreneur n'est pas en mesure de surmonter les obstacles de l'entreprendre seul. Je défends donc une approche du phénomène entrepreneurial comme fondamentalement social et collaboratif, tenant davantage compté de la vulnérabilité de l'individu et du besoin de ses pairs pour la combler. D'autre part, discutant les limites des discours autour de l'entrepreneuriat de soi et de la reprise du pouvoir par l'individu, j'en arrive à la conclusion qu'au-delà de donner vie à une société où « tout devient entreprendre » (Germain, 2017 : 50), ces discours créent un vide d'autant plus douloureux pour celles et ceux qui échouent et influent grandement sur leur volonté de relance par peur de cette répétition de l'échec.

- **Deuxièmement,** en questionnant mes terrains au regard de la tension entre homogénéité et hétérogénéité, j'en viens à nuancer les approches survalorisant la diversité[7] dans l'enrichissement de la collaboration. Comme l'avancent nombre de recherches en entrepreneuriat et en créativité, l'homogénéité et l'hétérogénéité semblent davantage les faces d'une même médaille, enrichissant et alimentant la collaboration à des degrés variés. Plus particulièrement, en étudiant la construction de la pratique à travers la dualité entre participation et réification (Wenger, 1998), j'ai noté, d'une part, que l'homogénéité était à la fois un catalyseur et un résultat favorable au processus collaboratif et d'autre part, que l'hétérogénéité était nécessaire pour rafraîchir les perspectives, redynamiser les échanges et enrichir le processus de négociation de sens entre les acteurs. Finalement, ces deux versants me sont apparus comme complémentaires pour donner vie à une pratique collaborative durable

[6] Notons que dans ce cadre, j'emploie le terme « frontière » au sens de Star qui le définit comme « un espace partagé, le lieu précis où le sens de l'ici et du là-bas se rejoignent » (2010, p. 20).
[7] Pour associer « diversité » et « hétérogénéité », je me base notamment sur Ben Lahouel et collègues qui déclarent « la diversité est synonyme d'hétérogénéité qui représente le vocabulaire le plus utilisé dans les recherches » (2015), mais également sur l'article de Milliken et Martins (1996).

et enrichissante pour les porteurs de projets, impliquant de maintenir un équilibre entre les deux pour éviter des effets néfastes (ex. entre-soi pour homogénéité trop importante ou bien, incompréhension mutuelle pour une hétérogénéité trop grande). Dans cette même section, je m'interroge sur les frontières des groupes[8] formés par les porteurs de projets suivis. Plus particulièrement, je suggère que les recherches empiriques portant sur des communautés entrepreneuriales à divers stades de maturité se multiplient en vue d'observer et d'analyser dans quelle mesure elles peuvent se nourrir de l'altérité et de la diversité tout en préservant leur force et leur énergie interne.

- **Troisièmement**, ma contribution principale est d'apporter des réponses à ma question de recherche portant sur les arrangements soutenant la pratique collaborative en entrepreneuriat. Tout d'abord, en analysant les parcours des entrepreneurs par le prisme des épreuves sociologiques (Martuccelli, 2006, 2015, 2019, 2020), j'ai constaté qu'ils faisaient majoritairement face à des obstacles communs qu'ils doivent surmonter pour mettre en place leur projet. Plus particulièrement, je mets en lumière qu'une des principales sources de la collaboration entrepreneuriale est la recherche, chez les pairs, d'un support nécessaire au dépassement de ces « défis communs » et partagés (Martuccelli, 2020, p. 29) qui jalonnent leur cheminement individuel. Ces épreuves m'apparaissent ainsi comme le socle commun autour duquel ils se retrouvent, construisant « l'entreprendre » en se confrontant aux autres et à leurs propres expériences (Germain, 2017, p. 17). Ensuite, je propose une approche performative des arrangements faisant frontière entre des acteurs hétérogènes. En cela, ma contribution est d'élargir la conception de l'objet-frontière en suggérant que c'est à travers une imbrication particulière d'actants, humains et non-humains, qu'émerge une pratique collaborative spécifique. En outre, j'avance que cette imbrication est en constant devenir, en fonction des actants entrant en jeu dans la situation étudiée. De plus, une des principales contributions scientifiques de ce travail de recherche est de défendre une approche de la collaboration entrepreneuriale tel un mouvement fugace. Or, comme je l'ai précédemment indiqué, les chercheurs dans ce domaine ont souvent accordé « une attention particulière à la dimension spatiale » (Fabbri, 2015, p. 48). Cependant, au regard de la complexification des trajectoires individuelles, de la mobilité accrue des entrepreneurs ou encore, de l'explosion des acteurs de l'accompagnement entrepreneuriat, il devient nécessaire de décentrer le regard et d'aller au-

[8] Tout au long de mon travail, en recourant aux termes de « groupe », de « regroupement » ou de « acteur », je m'appuie sur une déclaration de Latour dans son ouvrage *Changer la société, refaire de la sociologie* où il écrit : « Si quelqu'un me fait remarquer que [ces termes] sont privés de signification, je répondrais que c'est exact. Le mot « groupe » est si vide de sens qu'il n'indique ni la taille ni le contenu ; on pourrait l'appliquer à une planète autant qu'à un individu […]. C'est précisément pour cela que je l'ai choisi. […] En règle générale, je préfère recourir au répertoire le plus vague, le plus banal, voire le plus vulgaire, de façon à éviter de le confondre avec les langues multiples parlées par les acteurs eux-mêmes » (2014, pp. 44-45).

delà d'une « définition des espaces collaboratifs par leur seule spatialité, lieuité ou temporalité » (Bohas et al., 2017, p. 2). À ce niveau, ma contribution est donc d'appréhender les arrangements soutenant la collaboration entrepreneuriale par le prisme de la pratique qui se déplie et se déploie à travers de multiples espaces et dans des temporalités différentes. Autrement dit, se focaliser sur un espace spatio-temporel strictement délimité pour étudier la collaboration entrepreneuriale ne permet plus de suivre les porteurs de projets nomades, à la recherche de lieux propices à la rencontre et à l'entraide entre pairs. C'est pourquoi, par l'opérateur analytique des objets-frontières (Star & Griesemer, 1989), je suggère que pour initier et soutenir une collaboration durable entre porteurs de projets, les arrangements doivent être à la fois malléables et mobiles :

(1) Malléables dans le sens où ils s'ancrent aux besoins des acteurs et intègrent la singularité de chacun tout en se standardisant suffisamment pour recréer un socle commun favorable à leur compréhension mutuelle.

(2) Mobiles dans le sens où ils sont dans un mouvement perpétuel entre des versants complémentaires[9], à savoir l'abstraction et la concrétude, la standardisation et la modularité, soutenant la « dynamique à l'œuvre entre des utilisations mal structurées des objets et d'autres plus adaptées » (Star, 2010, p. 18).

À travers cette contribution, je propose ainsi de décloisonner la collaboration entrepreneuriale en suivant les acteurs au fil de leur parcours, de contrebalancer la démultiplication des lieux de rencontres entravant la rencontre régulière et la confrontation à des pairs hétérogènes et de proposer une nouvelle approche de l'accompagnement entrepreneurial. En effet, ce dernier est aujourd'hui marqué d'une « forme de stabilité, voire de rigidité » en dissonance avec « l'évolution d'un contexte dominé par le mouvement permanent » (Bornard, Frugier, et al., 2019, p. 85). Pour terminer, j'aboutis sur deux dernières contributions, directement mobilisables par les praticiens et les chercheurs de la collaboration entrepreneuriale, à savoir : (1) un triptyque pour encourager et soutenir durablement les interactions entre porteurs de projets (veiller à la régularité des rencontres, insuffler des sources d'énergie soutenant les échanges, définir une ligne directrice donnant sens à la démarche collective) ; (2) Un cycle collaboratif en trois phases clés, soutenu par une imbrication d'acteurs et d'objets à chacune de ces phases (initier, renforcer et enrichir).

[9] Je définis chacune de ces caractéristiques, propres aux objets-frontières, dans la revue de littérature.

3. Plan de la thèse

Pour atteindre mes trois objectifs de recherche, j'ai structuré ma thèse en neuf chapitres, répartis en trois parties :

Première partie : Cadre conceptuel

Cette partie correspond à la problématisation de mon travail de recherche. Ainsi, je déplie les deux tensions introduites précédemment (individuel – collectif ; homogénéité – hétérogénéité). Ce faisant, je décris le cheminement réflexif qui m'a amenée à établir les axes du cadre théorique qui a soutenu ma démarche d'analyse des données.

- **Chapitre 1** : À travers ce chapitre, je questionne la première partie de mon phénomène d'étude, celle de l'entreprendre et de ses enjeux. Je débute ainsi par une exploration des mécanismes au fondement des parcours des porteurs de projets dans le but de saisir leurs principales raisons de se lancer en entrepreneuriat. Ensuite, je précise mon approche à travers la notion d'*entrepreneuring* (Champenois et al., 2019 ; Johannisson, 2011; Steyaert, 2007 ; Hjorth et al., 2015). Je termine par la description de l'« opérateur analytique » des épreuves sociologiques (Martuccelli, 2006, 2015, 2019, 2020), premier axe de mon cadre conceptuel. En résumé, ce premier chapitre introduit la tension entre individuel et collectif, décrivant le parcours entrepreneurial comme pris entre deux versants : d'un côté, la reprise des rênes de sa vie à travers sa démarche professionnelle et d'un autre, le besoin des autres pour faire face aux multiples obstacles rencontrés.

- **Chapitre 2 :** J'aborde ici la question de la collaboration entre entrepreneurs, en dépassant le mythe de l'entrepreneur-héros (Germain & Jacquemin, 2017). Pour ce faire, j'explore la littérature dans le domaine, ce qui permet notamment d'évoquer les enjeux de la collaboration entrepreneuriale (ex. sortir de l'isolement, trouver du soutien, confronter les idées, partager les expériences, acquérir des ressources). Suivant ensuite le processus collaboratif à travers la métaphore d'un cours d'eau, je traite des fondements, des enjeux, des limites ainsi que des potentiels aboutissements de la collaboration. Finalement, j'aboutis à la seconde tension de ma problématisation, celle entre une homogénéité, favorables aux interactions interpersonnelles et une hétérogénéité, essentielle pour l'innovation visée par les porteurs de projets.

- **Chapitre 3 :** Face aux deux tensions pointées, ce troisième chapitre questionne les arrangements capables de faire frontière entre des porteurs de projets hétérogènes, aux parcours de plus en plus individuels, qui recherchent continuellement le soutien et le support de leurs

pairs pour avancer. Ainsi, j'en arrive au concept d'objet-frontière (Star & Griesemer, 1989) – deuxième axe de mon cadre conceptuel – et j'étudie les modalités selon lesquelles ces objets particuliers soutiennent la collaboration entrepreneuriale. Je termine par la proposition d'une grille analytique de cinq dimensions qui m'a permis d'opérationnaliser l'identification des objets-frontières dans les cas étudiés.

- **Chapitre 4 :** Mon dernier chapitre s'intéresse à une voie de pérennisation de la collaboration entre porteurs de projets, celle des communautés de pratique (Fabbri & Charue-Duboc, 2013; Wenger, 1998). Constituant mon troisième axe d'analyse, ce prisme m'a permis d'étudier empiriquement la dualité entre participation et réification, sous-jacente au processus de négociation de sens entre les acteurs et *in fine,* à l'ancrage de leur pratique partagée (Chanal, 2000; Dameron & Josserand, 2007; Wenger, 1998).

Deuxième partie : Terrain et méthodologie d'analyse

Dans cette partie, je présente mes trois cas d'étude et décris la méthode choisie pour mener mes observations empiriques. Je poursuis, ensuite, par un retour sur les étapes suivies pour analyser mes données et tirer mes résultats.

- **Chapitre 5 :** Je reviens, d'abord, sur la nature ethnographique de ma démarche et sur mon approche située, à savoir « au plus près des situations naturelles des sujets » (de Sardan, 1995, p. 72). Je décris alors la méthodologie de l'étude de cas (Yin, 2018) qui a guidé ma démarche. Ensuite, je présente mes trois terrains d'étude et leur intérêt pour ma recherche (Ouishare, le ICB et la Fabrique d'été). Pour terminer, j'expose une synthèse du corpus de données récoltées.

- **Chapitre 6 :** Dans ce chapitre, je décris la logique itérative (Bernard, 1997), faite d'allers-retours, qui m'a permis d'analyser mes données. Ce faisant, je reviens notamment sur la mise en forme de mon corpus et les étapes suivies pour analyser mes trois cas d'étude en restant le plus fidèle possible à mon cadre conceptuel.

Troisième partie : Analyses et résultats des trois cas d'étude

Les trois chapitres de cette partie correspondent à l'exposition de mes résultats et aux pistes de réponses à ma question de recherche.

- **Chapitre 7 :** Dans ce chapitre sur la Fabrique d'été, j'explore les arrangements qui ont permis à des entrepreneurs aux profils hétérogènes, rassemblés pour un mois dans le cadre d'un programme d'accompagnement, d'apprendre collectivement à entreprendre. Au fil des

semaines, ils s'entraident, intègrent plusieurs recommandations de leurs pairs et finissent même par se nommer, eux-mêmes, les « accompagnés » : *Quels sont les arrangements qui ont permis à ces porteurs de projets de donner forme à leur pratique collaborative et d'apprendre ensemble à entreprendre ?* Ce cas m'interroge sur le rôle de l'imbrication de différents actants, humains (les entrepreneurs et les coachs) et non-humains (le programme d'accompagnement, ses outils et méthodes ou encore, le lieu physique) dans le passage du stade de la participation à celui de la réification (Wenger, 1998). De fait, la frontière, au sens de Star (2010), s'est faite non pas grâce au support d'un objet ou d'un acteur en particulier, mais bien à travers un « ensemble d'arrangements de travail à la fois matériels et procéduraux » (*ibid*., p. 22, notre traduction).

- **Chapitre 8 :** Ici, je traite du cas du ICB dont la visée était de faire de la « collaboration la norme » à Bruxelles. Tout au long de son développement, ce réseau s'est positionné comme une expérimentation collaborative : *Quelles ont été les tentatives des acteurs pour donner vie à une pratique collaborative entre des intervenants hétérogènes et in fine, soutenir des projets multi-acteurs à l'échelle bruxelloise ?* Mon analyse a révélé, d'une part, le recours à un mode de fonctionnement communautaire (Wenger et al., 2002) et d'autre part, l'émergence d'une boite à outils de la collaboration, intégrant les principaux apprentissages des membres du ICB et correspondant ainsi à la mise en forme de leurs expériences. Cependant, j'en arrive à la mise en lumière d'une double source de blocage à l'ancrage de leur pratique collaborative de manière durable, à savoir : un blocage de la dynamique de va-et-vient entre une utilisation « bien et mal structurée » (Star, 2010, p. 18) et un blocage du processus de standardisation, pourtant favorable à la démarche collective (Lee, 2007).

- **Chapitre 9 :** Dans une temporalité beaucoup plus longue, le cas Ouishare apporte une sorte d'épilogue par rapport aux deux autres : *Que se passent-ils quand les arrangements font frontière et maintiennent durablement la collaboration ?* C'est là l'occasion d'appréhender la place et le rôle des objets-frontières dans le cas d'une communauté de pratique où une forme d'entre-soi a commencé à entraver l'ouverture à l'extérieur. Plus particulièrement, je conclue mon propos par une discussion autour du rôle d'une infrastructure (Star & Ruhleder, 1996) capable à la fois de soutenir durablement la collaboration tout en l'enrichissement continuellement.

Quatrième partie : Discussions et conclusions

Je termine ce travail en revenant sur ses principales contributions telles qu'énoncées ci-dessus. En cela, je m'attache notamment à répondre à ma question de recherche, à savoir : ***Quels sont les arrangements à travers lesquels se construisent la pratique collaborative entre porteurs de projets ?***

Plus particulièrement, je reviens sur l'importance renouvelée d'aborder le phénomène de la collaboration entrepreneuriale par le prisme de la pratique. Au regard d'un monde en mouvement et liquéfié (Bauman, 2013) – et, d'autant plus aujourd'hui où chacun a son propre espace à distance de celui des autres – les pratiques et surtout, leur continuité constituent de véritables enjeux. C'est pourquoi, je traite des arrangements soutenant la collaboration entre porteurs de projets par ce dénominateur commun, celui **des pratiques qui se construisent chemin faisant**. Je poursuis cette discussion en proposant une approche de la pratique collaborative comme un cycle composé de trois phases clés, à savoir : initier, renforcer et enrichir. Sur cette base, je reviens sur la question de l'imbrication d'actants, humains et non humains, pour soutenir la collaboration entrepreneuriale. Ce faisant, je décris les principaux objets et acteurs identifiés empiriquement en précisant leur rôle sur la pratique collaborative. Finalement, j'expose les limites de mon travail ainsi que les voies de recherche ouvertes par celui-ci.

PARTIE I

CADRE CONCEPTUEL

Indications préalables à la lecture

Pour faciliter la lecture, voici quelques précisions par rapport aux questionnements énoncés tout au long de notre revue de littérature :

- **Les questionnements analytiques par tension :**
  Pour chaque nouveau questionnement lié à une des tension (***Tension n°1*** et ***Tension n°2)*** de notre problématique de recherche, nous le renseignons par la lettre **T** (pour tension), le numéro de la tension (**1 ou 2**) et le numéro du questionnement (et, le cas échéant, du sous-questionnement). Par exemple, « **T.1.1. »** pour désigner le premier questionnement analytique lié à la tension n°1.

- **Les questionnements analytiques par rapport aux arrangements :**
  Pour chaque nouveau questionnement lié aux arrangements, nous l'avons renseigné par la lettre **A** (pour arrangement) et le numéro du questionnement. Par exemple, « **A.1 »** pour désigner le premier questionnement analytique par rapport aux arrangements.

- A la fin de cette revue de littérature, nous proposons un **tableau synthétique** (Tableau 4) reprenant l'ensemble de ces questionnements et leur lien par rapport à notre question de recherche générale (**QR)**.

CHAPITRE 1. DES INDIVIDUS DANS UN PARCOURS AMBIVALENT

« Au-delà des chiffres et d'une vue de l'esprit, cela devient une évidence presque physique : le travail se transforme. Profondément. L'entrepreneuriat se généralise et se banalise. » (de Vaujany et al., 2016, p. 5)

Notre première impression au contact du terrain fût celle d'une époque où tout le monde veut entreprendre, d'une époque portée par une volonté de redevenir « maître de son destin » (De Vaujany et al., 2016). En effet, depuis le début des années 80, nous assistons à un retour vers l'entrepreneuriat, autant sur la scène empirique que scientifique (Boutillier & Uzunidis, 1999; de Vaujany et al., 2018). Au cours de notre recherche, nous avons ainsi rencontré des individus désireux de lancer un ou plusieurs projets et souvent déterminés à « changer le monde » dans lequel nous vivons.

À travers ce chapitre, notre ambition est de poser les balises et repères théoriques qui nous permettent de mieux cerner une première facette de notre objet d'étude, à savoir la question entrepreneuriale et ses enjeux. Notre fil conducteur est de révéler les dynamiques qui sous-tendent le besoin d'autonomie et d'indépendance d'un nombre croissant d'individus qui cherchent, à travers le lancement de leurs propres projets, à reprendre les rênes de leur vie (Le Bossé, 2008). Paradoxalement, ils recherchent également le soutien de leurs pairs. En cela, ils cheminent dans une trajectoire ambivalente, entre individuel et collectif.

Dans une première partie, nous revenons sur la montée de l'entrepreneuriat en l'interrogeant à travers les notions d'*empowerment* (Bacqué & Biewener, 2015; Bossé et al., 2018; Le Bossé, 1996, 2003, 2008; Parazelli & Bourbonnais, 2017) et d'entrepreneur de lui-même (Bröckling, 2016; Bührmann, 2005; Gill & Ganesh, 2007). Notre objectif est de mieux comprendre les principaux mécanismes sociologiques et idéologiques[10] sous-jacents à la démarche de ces porteurs de projets[11]. Nous abordons ensuite la question entrepreneuriale, précisant notre définition de l'entrepreneur et notre approche processuelle à travers la notion d'*entrepreneuring* (Johannisson, 2011; Steyaert, 2007 ; Hjorth et al., 2015).

[10] Dans ses travaux, le sociologue Danilo Martuccelli emploie régulièrement le terme « mécanisme », notamment lorsqu'il parle des mécanismes sociaux de fabrication de l'individu (Allouani, 2007) ou lorsqu'il avance que les « conduites » individuelles reposent sur un ensemble de « mécanismes proprement techniques » (Martuccelli, 2019, p. 76).

[11] Nous avons choisi d'écrire ***projets*** au pluriel, car notre travail doctoral et le projet de recherche EPRACO nous ont révélé que ces porteurs de projets sont souvent en train de développer plusieurs projets de manière simultanée. Ce choix orthographique est notamment appuyé par Persson et Bayad (2007) dans leur texte « L'accompagnement des porteurs de *projets* par le coaching entrepreneurial ».

Finalement, dépassant la figure mythique de l'entrepreneur-héros, nous abordons l'entrepreneuriat comme une œuvre collective (Boutillier & Uzunidis, 1999), ce qui introduit les contours de la première tension au cœur de notre problématique de recherche, celle entre individuel et collectif. Dans une seconde partie, nous décrivons le prisme sociologique de l'individuation et des épreuves (Martuccelli, 2006, 2019, 2020; Martuccelli & Lits, 2009), un des trois axes de notre cadre conceptuel.

I. Des parcours orientés vers l'autonomie et l'épanouissement

I.I. Entre perte de sens et désir d'individualisation

Aujourd'hui, nombreux sont les individus manifestant une perte de sens face à un « monde vécu comme incohérent et paradoxal » (Gaulejac, 2011, p. 1001) et ce, avec d'autant plus de force dans le cadre professionnel. Ils ne veulent plus se faire dicter leurs choix ni se limiter à un ensemble de normes sociales (Pennel, 2013). Ils veulent avoir la possibilité d'être ceux qu'ils décident d'être : « Aujourd'hui, l'individu ne veut porter d'autres chaînes que celles qu'il se fixe à lui-même » (*ibid*.). Nous pourrions ainsi dire que nous sommes passés d'une « société homogène » (Martuccelli, 2019, p. 101) à une société où priment les choix, la différenciation et la singularité. Autrement dit, cette évolution implique de laisser place à des parcours de plus en plus individualisés. Dans son ouvrage « *Travailler pour soi* », Denis Pennel parle d'**individualisation** :

> Cette montée de l'individualisation doit être perçue comme une conquête de l'homme moderne, synonyme d'émancipation individuelle et expression d'une liberté de choix dans sa manière de vivre et de travailler. Elle incarne le rejet des carcans et des normes sociales rigides, la volonté de se libérer des sujétions, qu'elles soient familiales, culturelles, communautaires, biologiques. L'individualisation de nos comportements contient en elle une promesse de liberté, d'autonomie personnelle. (Pennel, 2013)

Pour le sociologue Danilo Martuccelli (2019), ce phénomène peut s'expliquer en étudiant l'histoire de l'individu au regard de multiples facteurs comme, par exemple, la montée d'un marché de travailleurs libres de vendre leur force de travail. Nous retrouvons également cette orientation dans le monde des organisations et ses multiples transformations, en réponse à divers ressentis des travailleurs : l'ennui au travail, la lassitude, le sentiment d'inutilité (Gabarret & Vedel, 2012) ou encore, la relation conflictuelle avec la hiérarchie (Bradley & Roberts, 2004). Dans ce contexte, nous relevons également une montée exponentielle des modèles de gouvernance dits « post-bureaucratiques » avec un aplanissement de la hiérarchie, une autorité distribuée, un management participatif et une décentralisation des structures (de Vaujany et al., 2018, p. 9). Par ailleurs, nous retrouvons de nouveaux modèles de gouvernance de plus en plus horizontaux comme l'holacratie qui valorise la prise de décision autogérée ainsi que les processus itératifs et adaptatifs (Robertson, 2016). Les travailleurs sont donc invités à se montrer de plus en plus autonomes et responsables dans leurs prises de décisions (Pennel, 2013). Cependant, au-delà des

ambitions affichées par ces nouvelles pratiques, certains effets insidieux persistent, voire se renforcent. À cet égard, certains auteurs identifient même un sentiment d'épuisement qui émerge des pressions à la conformité et des limitations à la créativité (Mitev et al., 2019). Aussi, la perte de sens ne cesse de croître (Pennel, 2013). Les travailleurs en viennent alors à se tourner vers d'autres possibilités professionnelles : ils ne désirent plus un travail qui leur permet de bien vivre, mais veulent avant tout bien vivre dans le travail (Detchessahar, 2019). Autrement dit, ils tendent vers « une quête de soi par le chemin du travail » (Pennel, 2013). À cette fin, ils valorisent tout ce qui leur octroie une grande liberté d'action et ne leur impose que peu de contraintes. Visant l'autonomie et l'accomplissement, ils décident de créer leur(s) propre(s) projet(s) et se tournent vers l'entrepreneuriat (Blanchot-Courtois & Ferrary, 2009; de Vaujany et al., 2016; Gabarret & Vedel, 2012), alors perçu comme une alternative radicale (De Vaujany et al., 2018). Selon Le Loarne-Lemaire, beaucoup d'entrepreneurs sont, en effet, lancés en réponse à un « besoin de liberté » et à une envie d'être son « propre patron » (2014, p. 19).

Ce premier point nous a permis de mettre en lumière une volonté croissante des individus de faire leurs propres choix professionnels, en toute liberté et sans contrainte. Néanmoins, individualisation ne signifie pas isolement (de Singly, 2003). Au contraire, le porteur de projets n'aime pas être seul et il a besoin des autres pour se construire : « le singulier réclame du collectif » (*ibid.)*. À cet égard, nous pouvons nous demander comment ces acteurs finissent par se rassembler et par échanger les uns avec les autres. Ce constat nous laisse apercevoir les contours de la tension qui guidera ce chapitre, celle entre individuel et collectif : ***Comment dépasser son désir d'indépendance et d'autonomie pour réussir à partager et in fine, à travailler ensemble (Tension n°1) ?*** Afin d'approfondir notre compréhension des mécanismes sous-jacents à la transition vers le monde entrepreneurial, nous allons maintenant aborder deux autres concepts, à savoir l'*empowerment* et l'*entrepreneurial self*. À travers ces deux portes d'entrée, nous ambitionnons d'éclairer les racines plus idéologiques, sociologiques et économiques de la démarche des porteurs de projets afin de mieux saisir les mécanismes au fondement de celle-ci.

I.2. Retrouver le pouvoir d'agir sur le monde

Par le concept d'*empowerment,* nous approfondissons notre perception du mouvement qui anime les porteurs de projets suivis, à savoir leur volonté de reprendre les rênes de leur vie (Le Bossé, 2008) et d'agir pour atteindre les changements qu'ils veulent pour eux-mêmes et pour la société dans laquelle ils vivent (Bacqué & Biewener, 2015). L'*empowerment* nous offre donc une lentille pour mieux comprendre les raisons qui les conduisent à choisir la voie de l'entrepreneuriat.

Faisant son apparition aux alentours des années 2000 dans la littérature francophone[12], l'*empowerment* a depuis été étudié dans différents domaines allant du travail social aux mouvements communautaires, en passant par les démarches d'émancipation organisationnelle ou encore, la démocratie participative. Sollicitée au travers de nombreuses recherches, la notion est pourtant insuffisamment définie et reste polysémique[13] (Le Bossé, 2003; Parazelli & Bourbonnais, 2017). Il existe donc une variété d'approches théoriques et idéologiques pour saisir ce « processus d'appropriation du pouvoir » (Parazelli & Bourbonnais, 2017, p. 3). D'une manière générale, celles-ci mettent en évidence la manière dont l'individu est amené à réviser ses représentations et à adapter sa manière d'agir, offrant une « perspective radicale pour penser le changement social ou l'émancipation » (Bacqué & Biewener, 2015, p. 6). Tout d'abord, notre attention s'est portée sur les travaux de Yann Le Bossé (1996 ; 2003 ; 2008 ; 2018). Afin de bien éclairer la signification du terme, l'auteur (2008, p. 144) le décompose en trois parties :

- le préfixe « *em- »* indique une logique de mouvement, induisant alors une approche processuelle de la notion ;
- l'expression « *-power-* » décrit le pouvoir guidant le « mouvement introduit dans le préfixe » ;
- le suffixe « *-ment* » renvoie à l'aboutissement à un résultat tangible.

Défendant une approche de l'*empowerment* dans le champ des pratiques sociales, Le Bossé décrit un mouvement soutenu par un profond désir d'autonomie. En cela, l'auteur parle de « pouvoir d'agir[14] » (*ibid*.) : les individus veulent « devenir les auteurs et les acteurs des événements qui les touchent plutôt que d'en subir les conséquences » (Le Bossé, 2003, p. 42). Le processus d'*empowerment* est donc vu comme la capacité d'un acteur à dépasser, par lui-même, un obstacle pour atteindre les changements ambitionnés. Par rapport à notre objet d'étude, ces considérations questionnent sur les difficultés

[12] La notion s'est largement développée dès le début des années 70 à travers les mouvements de militantes féministes aux États-Unis et à partir des années 90, dans la littérature anglo-saxonne (dans de multiples domaines et sous des registres variés).
[13] À cette confusion, s'ajoutent les multiples traductions du terme (capacitation, autonomisation, émancipation, etc.), complexifiant encore la compréhension des enjeux qui le sous-tendent (Parazelli & Bourbonnais, 2017, p. 15). C'est pourquoi, nous maintiendrons majoritairement l'usage de l'expression anglaise au travers de notre travail.
[14] À ce propos, il est à noter que le pouvoir est défini comme une « capacité d'agir au sens philosophique », plutôt qu'à « l'exercice d'une forme de domination » (Le Bossé, 2008, p. 140). Le pouvoir est donc abordé au sens de saisir une opportunité et de créer de nouvelles possibilités.

rencontrées par les porteurs de projets tout au long de leur parcours et *in fine*, sur les stratégies développées pour les dépasser, au lieu de les subir. Par ailleurs, la notion d'*empowerment* nous révèle, à nouveau, que cette quête d'autonomie est enchevêtrée au « soutien et/ou [à] la solidarité des autres » (Parazelli & Bourbonnais, 2017, p. 15). Reprendre le contrôle ne signifie donc pas de s'isoler, mais bien de trouver le support nécessaire pour surmonter les obstacles rencontrés[15] : « Dans tous les cas, il s'agit de dégager la route de ce qui s'interpose entre les personnes concernées et les changements qu'elles veulent réaliser » (Le Bossé, 2008, p. 143). En d'autres termes, lorsqu'un individu fait face à une situation limitante, il peut trouver, chez ses pairs, une opportunité de dépasser les épreuves rencontrées et dès lors, d'atteindre ses ambitions (Parazelli & Bourbonnais, 2017). Ce faisant, l'*empowerment* renforce notre perception d'une tension au cœur des parcours divisés entre une démarche individuelle et un besoin des autres (***Tension n°1***). Plus particulièrement, nous pouvons nous interroger les stratégies, développées individuellement ou collectivement, pour surmonter ce qui se place sur la « route » de ces porteurs de projets (Le Bossé, 2008, p. 143).

Enfin, notre étude du concept de l'*empowerment* nous conduit à celui de l'entrepreneur de soi-même (ou *entrepreneurial self)*, une conception selon laquelle l'entrepreneuriat est bien plus qu'une profession ou une vocation (Bröckling, 2016). S'inscrivant dans un « modèle néo-libéral[16] », cette notion valorise avant tout la « capacité d'action et de choix des individus » (Bacqué & Biewener, 2015, p. 95). En outre, elle apporte un recul critique par rapport au désir d'individualisation et à la montée de l'entrepreneuriat puisqu'elle met en évidence certains facteurs sociétaux et économiques qui poussent les acteurs à mener leur vie comme un projet, à résoudre leurs problèmes par eux-mêmes et à se responsabiliser davantage (Parazelli & Bourbonnais, 2017). Ainsi, elle révèle une société où l'individu doit prendre en main son propre destin (Gaulejac, 2011), où « tout repose sur ses épaules » (Germain, 2017, p. 50) et où « se sentir responsable est devenu un impératif » (Parazelli & Bourbonnais, 2017, p. 18).

[15] Dans la suite de notre travail, nous reviendrons plus particulièrement sur cette idée d'obstacles, notamment à travers l'approche sociologique de Danilo Martuccelli et de son concept d'épreuves.

[16] Dans ce cadre théorique, le terme "néo-libéral" est appréhendé par rapport aux questions de mise en concurrence et de principes économiques qui s'introduisent dans toutes les sphères de la société et plus particulièrement, dans la vie quotidienne des individus (Künzler & Perrot, 2016).

I.3. Quand tout devient entreprendre…

Avant toute chose, il nous a paru utile d'introduire ce point par trois perspectives sur notre société. Ce détour nous permet, en effet, de mieux saisir les fondements idéologiques du concept d'entrepreneur de soi-même. Premièrement, certains auteurs parlent de la montée d'une **société hypermoderne** où les individus sont traversés par des « envies d'accomplissement et de sécurité, de commun et d'individualisme », ce que la figure de l'entrepreneur articule aisément (Germain, 2017, p. 50). Ainsi, l'individu se doit d'être toujours plus responsable, créatif et capable de développer ses propres projets (Gaulejac, 2011). Cette considération rejoint tout à fait les discussions précédentes sur l'individualisation croissante ainsi que le désir d'autonomie et d'indépendance des individus, rattachés à un besoin des autres et du collectif. Deuxièmement, nous retrouvons la proposition d'une **société entrepreneuriale** introduite par Anthony Giddens avançant que l'entrepreneuriat dépasserait largement l'entreprise pour intégrer nos projets de vie au sens large. En d'autres termes, les individus devraient continuellement démontrer leur volonté réussite et d'amélioration :

> L'individu ne peut se contenter d'une identité simplement assumée, héritée […]. Son identité doit être largement révélée, construite et activement maintenue. Le 'soi entreprenant' est donc un soi qui n'est pas [seulement] émancipé, mais doit être constamment travaillé. (Giddens, 1997, pp. 120-121 *cité par* Bührmann, 2005, notre traduction)

Troisièmement, nous pouvons citer l'approche ***"project society"*** de Jensen, Geraldi et Thuessen (2016) qui renvoie à une société :

- centrée sur les projets (professionnels ou personnels) dont l'accomplissement définit et construit les individus ;
- constituée d'individus tournés vers le futur et désireux de vivre une multitude d'expériences nouvelles tout au long de leur vie.

Cette conception met de nouveau en évidence que la responsabilité est de plus en plus déléguée à l'individu (Bröckling, 2016). Chacun se doit donc de se positionner en tant qu'entrepreneur capable de développer sa « propre proposition de valeur » (Jensen et al., 2016, p. 31). Ces approches révèlent ainsi que les acteurs sont constamment appelés à se responsabiliser et à se surpasser : « Il faut échapper aux catégories ordinaires pour se projeter dans la conquête d'un soi grandiose », déclare Gaulejac (2011, p. 1002). Indénombrables sont aujourd'hui les discours prônant des valeurs telles que la réussite professionnelle et la réalisation de soi (Gill & Ganesh, 2007). Suivant cette logique, nous assistons donc à la montée d'une société où « tout devient entreprendre[17]» (Germain, 2017, p. 50). Comme l'indique

[17] Dans leur texte introductif au numéro « *Voies et voix d'approches critiques en entrepreneuriat* », Olivier Germain et Amélie Jacquemin parlent, à ce titre, d'*entrepreneurialisme*, à savoir la production massive de discours entrepreneuriaux qui tendent à « coloniser des sphères toujours plus nombreuses de nos vies professionnelles et privées et ainsi à exercer différents effets sur les pratiques et les identités entrepreneuriales » (2017, p. 11).

Bröckling (2016), l'individu se doit de s'entreprendre et d'élaborer un soi entreprenant, entrant alors en compétition avec lui-même (Scharff, 2016). En ce cela, il semble que l'entrepreneuriat ne se limite plus à la stricte sphère professionnelle, mais s'étend et s'imprègne à tous les niveaux, que ce soit dans les loisirs, les habitudes de consommation ou encore, les relations aux autres.

À ses origines, le concept d'entrepreneur de soi-même (ou *entrepreneurial self*) s'ancre dans les études sur la « gouvernementalité », introduites par Foucault (Bührmann, 2005; Cukier, 2017; Künzler & Perrot, 2016), qui se sont notamment intéressées à la formation et à la transformation de nouvelles formes de subjectivité. Comme nous l'avons vu, « être entrepreneur est plus qu'un métier ou même une vocation » (Bröckling, 2016, p. 8, notre traduction), c'est avant tout ce vers quoi chaque individu doit tendre. Il doit saisir les opportunités tout en s'adaptant perpétuellement à son environnement (Künzler & Perrot, 2016). Selon cette conception, son parcours s'inscrit dans une évolution permanente, orientée vers un objectif qui l'enjoint à s'améliorer par un travail continu sur lui-même (Bröckling, 2016). Pour bien illustrer cette figure, la définition suivante est éclairante :

> Il s'agit d'une forme concurrentielle de subjectivation qui, en réalité, n'est jamais atteinte, mais fait l'objet d'une **quête constante**. L'entrepreneur de lui-même est nécessairement incomplet et contradictoire, et donc loin d'être cohérent. Il doit toujours être créatif et innovant afin de voir et de saisir les opportunités créées. (Künzler & Perrot, 2016, p. 87)

Nous relevons ici l'idée de « quête » pour décrire la démarche empruntée par chaque individu, animé d'une volonté de créativité et d'innovation continue. À cet égard, nous en arrivons à notre premier questionnement analytique par rapport à la **tension n°1**, à savoir : ***Qu'est-ce que les porteurs de projets visent à travers leur démarche individuelle (T.1.1.) ?***

2. Le processus entrepreneurial à la lumière des pratiques

Les sections précédentes ont été l'occasion de poser le paysage des dynamiques soutenant la démarche individuelle des porteurs de projets. Une démarche néanmoins nuancée d'une teinte collective où les pairs et leur soutien deviennent essentiels pour surmonter les obstacles du parcours (***Tension n°1***). Ces grandes lignes étant dressées, revenons maintenant sur la figure de l'entrepreneur et plus généralement, sur notre approche de l'entrepreneuriat. Quelle perspective adoptons-nous face à ce phénomène complexe et comment allons-nous l'appréhender ? C'est à ces questions que nous répondrons et ce, dans le but d'affiner davantage les contours de la tension entre individuel et collectif qui s'est progressivement dessinée au cours des discussions antérieures

2.1. L'entrepreneuriat, cet objet pluriel et métissé[18]

Les recherches en entrepreneuriat s'enracinent bien loin dans notre histoire commune, l'origine du terme « entrepreneur » remontant au 16ème siècle (Le Loarne-Lemaire, 2014). A cette époque, l'entrepreneur occupait ainsi une place centrale au sein de la société (Boutillier & Uzunidis, 1999), devenant suite à la révolution industrielle, le modèle phare du capitalisme (Schumpeter, 1934). Bien qu'ayant émergé dans les départements d'économie ou de psychologie, la notion est aujourd'hui abordée par de multiples domaines, notamment pour questionner la « complexité et la variété des phénomènes entrepreneuriaux » ainsi que la multitude des « incarnations de l'entreprendre » (Germain, 2017, p. 17). En effet, l'entrepreneuriat endosse des formes de plus en plus complexes et se développe dans des contextes toujours plus variés, devenant peu saisissable par l'une ou l'autre définition (Hussenot & Sergi, 2019). De l'entrepreneuriat dit classique, à l'entrepreneuriat collectif ou en équipe, en passant par l'entrepreneuriat social ou encore, l'entrepreneuriat communautaire, nous pourrions rapidement nous perdre. En ce qui nous concerne, notre difficulté a été renforcée par le caractère peu individuel et souvent, non marchand des initiatives étudiées (Emin & Guibert, 2017). Nous avons donc dû interroger nos terrains d'étude en dépassant le stricte prisme de l'économie ou de l'innovation (Daskalaki et al., 2015; Emin & Guibert, 2017).

Au regard des perspectives établies précédemment et plus spécifiquement, de la tension entre individuel et collectif (***Tension n°1***), nous définissons[19] l'entrepreneuriat comme un « agent du changement social » (Germain, 2017, p. 49) avec des porteurs de projets prêts à s'impliquer envers leur communauté (Bacqué & Biewener, 2015) en reprenant les rênes de leur vie et en s'associant aux autres (Le Bossé, 2008). Cette proposition nous apparaît pertinente au regard de notre problématique de recherche. En effet, elle nous semble suffisamment large pour apporter des pistes de réponses à notre questionnement autour des visées sous-jacentes aux démarches individuelles (**T.1.1.**) :

- couvrant les enjeux des parcours individuels comme la volonté d'autonomie et le désir d'impact social ;
- soulignant le rôle des autres porteurs de projets comme des supports pour dépasser les obstacles rencontrés.

[18] Titre emprunté au chapitre « *Théories en entrepreneuriat : pour que les fruits passent la promesse des fleurs* » de Olivier Germain (2017).

[19] Pour appuyer cette définition, nous avons par ailleurs relevé l'approche dite émancipatrice de l'entrepreneuriat (Rindova et al., 2009). D'une manière générale, cette perspective soutient l'importance d'étudier l'entrepreneuriat par rapport à son lien avec la société (Steyaert & Hjorth, 2008). Autrement dit, elle attire l'attention du chercheur sur l'importance de comprendre « les facteurs qui amènent les individus à chercher à rompre avec le *statu quo* et à changer leur position dans l'ordre social dans lequel ils sont encastrés » (Germain, 2017, p. 49).

Dans la partie suivante, nous précisons notre positionnement : **on ne naît pas entrepreneur, on le devient**, à travers les « interactions sociales » (Germain, 2017, p. 27) et la confrontation au réel (Schmitt, 2018). C'est en passant à l'action et en faisant face aux épreuves que l'on développe sa pratique entrepreneuriale. Encore une fois, au-delà de la démarche individuelle, il apparaît que les porteurs de projets ont particulièrement besoin des autres (***Tension n°1)***, s'enrichissant mutuellement et apprenant les uns, des autres de manière continue.

2.2. Entreprendre comme une organisation émergente

Historiquement, l'entrepreneuriat a été abordé à travers une lentille dichotomique distinguant les acteurs et les structures (Champenois et al., 2019). Aussi, ces approches ont longtemps mis de côté le « temps de l'action » sans suivre la « pratique entrepreneuriale telle qu'elle se vit » (Germain, 2017, p. 30). Même si cette forme de dualisme semble persister, la recherche tend à considérer l'individu et ce qui l'entoure comme un ensemble, sans les séparer ontologiquement ni analytiquement (Johannisson, 2011; Champenois et al., 2019). Suivant cette logique, nous nous inscrivons dans le courant émergent de l'*entrepreneurship-as-practice* (EAP) et nous abordons le phénomène entrepreneurial comme un mouvement en construction permanente, ce que les auteurs nomment *entrepreneuring* (Johannisson, 2011; Steyaert, 2007 ; Hjorth et al., 2015). Non seulement ces perspectives contribuent à dépasser les dichotomies théoriques et méthodologiques (Champenois et al., 2019), mais en plus elles permettent d'aborder la complexité des phénomènes sociaux étudiés (Hussenot & Sergi, 2019; Steyaert & Landström, 2011). Par ce positionnement, nous cherchons à saisir les « pratiques quotidiennes créatrices d'organisation […], les spécificités d'une situation concrète, les interactions qui se jouent, la connaissance en train de se fabriquer » (Germain, 2017, p. 38).

Avant tout, intéressons-nous plus particulièrement à la perspective de recherche abordant **l'entrepreneuriat au travers des pratiques**. Pour ce faire, nous nous sommes principalement appuyée sur la revue systématique de la littérature réalisée par Claire Champenois et collègues (2019). D'une manière générale, les auteurs définissent l'approche de la manière suivante :

> La perspective "*entrepreneurship-as-practice"* implique d'étudier l'entrepreneuriat en tant qu'organisation émergente/créative consistant en un ensemble de pratiques (structurelles et processuelles), réalisées (mises en œuvre et incarnées) par une myriade de praticiens de l'entrepreneuriat interconnectés et imbriqués. (Champenois et al., 2019, p. 23, notre traduction)

L'entrepreneuriat est ainsi perçu comme un **processus soutenu par un ensemble de pratiques s'entrecroisant en permanence pour donner vie à « l'entreprendre en train de se faire »** (Germain & Jacquemin, 2017, p.11). En ce sens, la pratique devient l'unité d'analyse par laquelle l'entrepreneuriat est saisi tel un phénomène social caractérisé par une dimension matérielle, relationnelle et processuelle

(Champenois et al., 2019; Hussenot & Sergi, 2019). Autrement dit, il s'agit d'aborder le phénomène par ce qui est dit et fait en temps réel par les entrepreneurs. Néanmoins, la pratique ne doit pas être vue comme une simple « activité triviale » (Champenois et al., 2019, p. 1). Au contraire, elle correspond à un entrelacs (Schatzki, 2005), situé et imbriqué dans un contexte bien particulier (Sergi & Hallin, 2011), tout en étant supporté par un ensemble d'artefacts matériels et symboliques (Champenois et al., 2019). Cette perspective dépeint donc l'entrepreneuriat comme une pratique sociale, se constituant au croisement des échanges et interactions. En d'autres termes, l'entrepreneur construit sa pratique au fil des rencontres, des activités, des arrangements, des lieux et des événements. Aborder l'entrepreneuriat par ce prisme nous ramène à la tension entre individuel et collectif (***Tension n°1***) : ici, les entrepreneurs ont non seulement besoin des autres, mais en plus ils sont mutuellement engagés dans un processus d'apprentissage d'une pratique commune. Dès lors, au-delà de leurs volontés individuelles, les porteurs de projets partagent un socle commun autour duquel ils peuvent se rassembler.

Maintenant, revenons sur l'*entrepreneuring* ou l'approche de l'entreprendre en train de se construire (Johannisson, 2011; Steyaert, 2007 ; Hjorth et al., 2015). Défendant l'abandon du réductionnisme et embrassant la complexité entrepreneuriale (Emin & Guibert, 2017), l'*entrepreneuring* s'intéresse à la manière dont les choses sont (ou ont été) mises en place. En ce sens, la pratique est alors vue comme « constitutive de l'acte de devenir » (Champenois et al., 2019, p. 20, notre traduction). L'*entrepreneuring* révèle donc l'évolution permanente et continue du processus entrepreneurial ainsi que son caractère difficilement prévisible :

> Le fait de devenir entrepreneur est un changement d'un état (celui sans entreprise) à un autre (celui avec l'entreprise). C'est une discontinuité (par opposition à un changement en douceur). Il est holistique (les composants dépendent les uns des autres à un degré si élevé que vous ne pouvez pas comprendre l'ensemble du processus en examinant simplement chacun de ses composants de manière séparée). (Bygrave, 1993, p. 258 *cité par* Champenois et al., p. 300, notre traduction)

En cela, cette approche nous interroge sur les enjeux de collaboration entrepreneuriale. En effet, nous nous questionnons sur la manière de réussir à faire travailler ensemble des porteurs de projets qui ne savent eux-mêmes pas prévoir les étapes à venir et qui évoluent au rythme des opportunités. Autrement dit, outre leur volonté d'autonomie et d'indépendance, les entrepreneurs cheminent dans une démarche ambigüe et confuse, marquée d'itérations et de détours (Sarasvathy, 2009), ce qui complexifie d'autant plus leurs interactions avec d'autres porteurs de projets[20].

[20] Nous reviendrons sur cette particularité dans le chapitre sur la collaboration, notamment au regard du fait que la définition d'un ligne directrice claire est essentielle au soutien du processus collaboratif (Locke et al., 1981; Morgand, 2016; Ribeiro-Soriano & Urbano, 2009).

3. Les épreuves : une lentille sociologique pour décrire les parcours

À travers les sections précédentes, nous avons cherché à saisir certains des mécanismes qui poussent un nombre croissant d'individus à se lancer en entrepreneuriat. De manière générale, nous avons pointé une montée de l'individualisation, une perte de sens et une volonté de retrouver son « pouvoir d'agir » (Le Bossé, 2008, p. 144). Parallèlement, notre exploration a également révélé une dimension avant tout collective où le besoin des autres et de leur soutien est fondamental pour surmonter les obstacles qui freinent la réalisation des ambitions individuelles (***Tension n°1***). Ensuite, nous avons établi notre approche de l'entrepreneuriat et plus particulièrement, notre perspective de « l'entreprendre en train de se faire » (Germain & Jacquemin, 2017, p.11) par le courant émergent de l'*entrepreneurship-as-practice* (Champenois et al., 2019).

À ce stade, nous voulons spécifier ce qui fait frontière entre les parcours de ces porteurs de projets. En effet, même si nous avons introduit la question des obstacles jalonnant leur cheminement, nous ne les avons pas suffisamment qualifiés pour les questionner empiriquement. C'est pourquoi, nous nous sommes tournée vers les recherches du sociologue Danilo Martuccelli défendant l'idée qu'un individu se construit avant tout au travers des épreuves qu'il traverse tout au long de sa vie. L'auteur considère que nous rencontrons tous des obstacles, communs à une société et une époque particulière, et que nous nous construisons par notre capacité à les surmonter pour devenir ce que nous sommes. Notre intérêt pour ses travaux repose sur l'« opérateur analytique » des épreuves (Martuccelli, 2009, p. 16). Autrement dit, son approche nous aide à aborder les biographies des entrepreneurs rencontrés tout en étant attentive à ce qui est partagé entre eux (Martuccelli, 2009, p. 22). En cela, nous arrivons à notre second questionnement analytique par rapport à la première tension identifiée : ***Qu'est-ce qui les rassemble au-delà de leur volonté d'autonomie et leurs objectifs variés (T.1.2.) ?***

3.1. La valorisation des expériences singulières

Dès nos premiers pas sur le terrain, nous nous sommes rapidement rendue compte d'une particularité dans les récits des personnes rencontrées : la mise en avant de la singularité de leurs expériences. En effet, ils évoquaient régulièrement des moments de vie à l'étranger, des expériences bénévoles, des retraites spirituelles ainsi qu'une variété de projets et d'événements. Ils semblaient avoir vécu des parcours plutôt uniques. Nous avons trouvé un écho à ce constat dans les travaux de Martuccelli qui décrit une « singularisation croissante » des trajectoires individuelles (2009, p. 19) et une revendication de parcours toujours plus « a- typiques » (2020, p. 27). Ainsi, les individus cherchent à se différencier les uns des autres, ne voulant plus être associés à une position sociale particulière (Martuccelli, 2005). Cette considération renforce la tension pointée entre individuel et collectif. De fait, au regard de ce désir

accru de différenciation et d'autonomie, nous pouvons nous demander comment ces individus réussissent à se rattacher aux autres et à trouver le soutien recherché. Ils ne se présentent plus au travers de « grandes identités sociales » ni d'« appartenances collectives » (Martuccelli, 2020, p. 26), mais s'efforcent de démontrer qu'ils ont vécu des péripéties tout à fait particulières. Ils cherchent à sortir des cadres et à rendre leurs parcours de vie les plus originaux possible (Gaulejac, 2011) :

> Hier, chacun a eu tendance à raconter sa vie subordonnée à une trajectoire et à une position sociale ; aujourd'hui, presque à l'inverse, chacun a tendance à raconter sa vie d'abord en termes d'expériences idiosyncratiques et d'événements singuliers. (Martuccelli, 2020, p. 28)

Le sociologue pointe plusieurs explications. Tout d'abord, notre société est marquée par une différenciation à plusieurs niveaux, enjoignant l'individu à une plus forte singularisation (2006, 2019, 2020). Ainsi, ce dernier se compose une trajectoire de vie au croisement de cercles sociaux toujours plus nombreux et variés. Il choisit et définit ses projets professionnels en adéquation avec ses compétences et ambitions. Il consomme des produits et services sur-mesure, toujours au plus près de ses attentes. Il doit aussi faire face à un nombre accru d'épreuves dans un monde chaque jour plus incertain (Martuccelli & Lits, 2009). Autrement dit, il ne peut (ni ne veut) plus avoir un parcours de vie standardisé : pendant longtemps, l'individu était perçu comme une « particularisation déviante ou exceptionnelle des traits communs » alors qu'aujourd'hui, il est le « modèle à accomplir » (Martuccelli, 2019, p. 102). Ces considérations nous conduisent à une série de pistes à explorer au travers de notre recherche :

- les épreuves se faisant de plus en plus nombreuses, le porteur de projets aura d'autant plus besoin des autres pour faire face aux obstacles rencontrés ;
- le passage d'un cercle social à l'autre – et plus largement, d'une structure d'accompagnement à l'autre – peut engendrer une perte informationnelle, les connaissances et savoirs se dispersant au fil du parcours ;
- la place centrale des particularités individuelles révèle que les attentes de chacun doivent continuellement être prises en compte et ce, même dans un contexte collaboratif.

En revenant au monde entrepreneurial, nous sommes face à des individus qui non seulement semblent rejeter les carcans sociaux, mais en plus veulent pleinement vivre leur singularité, en sortant constamment des cadres. En cela, nous percevons d'autant plus la nécessité de saisir ce que ces porteurs de projets ont en commun pour soutenir leur engagement dans une démarche collective tout en veillant à intégrer continuellement leurs particularités individuelles.

3.2. L'épreuve comme opérateur analytique

« Nulle pierre ne peut être polie sans friction, nul homme ne peut parfaire son expérience sans épreuve. » (Confucius[21])

L'épreuve telle que décrite par Martuccelli s'inscrit comme un « opérateur analytique » (2009, p. 16) rendant compte du processus d'individuation en cours au sein d'une société particulière. En d'autres termes, les épreuves permettent de faire le pont entre les expériences individuelles et les processus collectifs et donc, d'articuler le commun et le singulier (Martuccelli, 2020). Au regard de la tension entre individuel et collectif que nous avons progressivement dessinée, nous comprenons dès lors l'intérêt de cette notion pour notre problématique de recherche.

Pour bien comprendre ce qu'est une épreuve au sens de Martuccelli, attardons-nous d'abord sur le processus d'individuation et ses implications sociologiques. Historiquement, l'individuation consiste à rendre compte du « processus structurel de la fabrication des individus » (Martuccelli, 2009, p.22) dans une société particulière (Martuccelli & Lits, 2009). L'essentiel est donc de révéler les « situations communes à partir de réponses singulières[22] » (Martuccelli, 2020, p. 27) :

> L'individuation met en évidence les mécanismes sociaux de fabrication de l'individu. Elle rend compte par là même de l'inscription concrète des grandes transformations sociales dans les trajectoires et les vies individuelles. (Allouani, 2007, p. 2)

Notre ambition est dès lors de chercher à saisir ce qui fait commun et plus particulièrement, ce qui fait frontière entre les porteurs de projets rencontrés : ***Qu'est-ce qui les rassemble au-delà de leur volonté d'autonomie et de leurs objectifs variés (T.1.2.) ?*** Plus concrètement, nous visons à entrer par les récits individuels pour identifier ce qui est partagé par les porteurs de projets. À cette fin, le **concept d'épreuve** est particulièrement intéressant, car il facilite l'articulation entre les biographies individuelles et les « grandes tendances historiques » (Martuccelli, 2019, p. 200).

Dans le langage commun, une épreuve renvoie au fait de vivre un événement difficile à un moment donné de sa vie (Martuccelli, 2020). Elle peut également désigner le fait de franchir une suite d'étapes à l'image d'un héros, ou encore de réussir un rituel initiatique. Dans les sciences sociales et plus particulièrement, en sociologie, elle est devenue un outil analytique *(ibid.)*. À ce titre, elle sert de prisme pour observer la manière dont les individus les traversent. Bien que les réponses apportées soient propres à chacun, les épreuves ne sont pas imprévisibles. Elles sont plutôt caractéristiques d'une société et d'une époque donnée (Martuccelli, 2006; Martuccelli & Lits, 2009). Nous en déduisons donc qu'elles

[21] Cité par Martuccelli dans « Les épreuves, ou comment décrire la vie sociale à l'échelle humaine » (2020, p. 20).

[22] Autrement dit, la perspective n'est en aucun cas macrosociologique : « Déduire directement des conséquences microsociologiques d'une vision macrosociologique apparaît plus que jamais comme une erreur. Il n'y a plus de couplage étroit et unidirectionnel entre les différents niveaux. La logique descendante ne permet pas de comprendre comment un acteur individuel éprouve un changement social » (Martuccelli, 2009, p.22).

correspondent à des « défis communs, indissociablement existentiels, sociaux et politiques, qui se déclinent de manière variée et transversale aux positions et aux identités sociales » (Martuccelli, 2020, p. 29). Cette définition modifie la perception habituelle de l'acteur en sciences sociales. En effet, au-delà de sa volonté de dépasser l'épreuve, il est même contraint de le faire. Autrement dit, la notion d'épreuve démontre non seulement le rôle actif de chaque individu, mais en plus souligne le « caractère éprouvant de l'effort » à fournir (*ibid*., p. 33). Allant un pas plus loin par rapport à notre questionnement sur ce qui rassemble les porteurs de projets (**T.1.2**), nous nous questionnons, d'une part, sur l'existence d'un ensemble d'épreuves partagées entre eux, tel un socle autour duquel peuvent s'initier leurs échanges : ***Quelles sont les épreuves partagées entre les porteurs de projets rencontrés (*****T.1.2.1*****) ?*** D'autre part, nous nous interrogeons sur ce que les entrepreneurs peuvent s'apporter les uns aux autres vis-à-vis de ces « défis communs », ce qui nous conduit alors à deux nouveaux sous-questionnements : ***En quoi ces épreuves partagées sont-elles structurantes de la pratique entrepreneuriale (*****T.1.2.2*****) ?*** ***En quoi les pairs constituent-ils des supports pour surmonter ces épreuves partagées (*****T.1.2.3*****) ?***
Afin d'opérationnaliser notre recours à la notion, il est maintenant essentiel de la caractériser. En ce sens, nous distinguons quatre dimensions principales (Lambotte, 2018; Martuccelli, 2020; Martuccelli & Lits, 2009) :

- les épreuves sont soutenues par une logique narrative, à savoir la mise à l'épreuve. Accordant une place centrale à l'individu, le récit permet de relever les tensions et dynamiques à travers lesquelles les individus ont à naviguer ;
- les épreuves invitent à une considération particulière de l'individu, à savoir un acteur capable de dépasser les obstacles ;
- les épreuves sont liées à une forme d'évaluation dans le sens où chacun doit déployer des stratégies afin de s'en dégager. Autrement dit, les épreuves nécessitent une forme d'apprentissage continu ;
- les épreuves correspondent à une suite d'enjeux sociaux, variables selon les sociétés et les périodes, auxquels tout individu est contraint à un moment donné ;

En ce qui nous concerne, cet « opérateur analytique » (Martuccelli, 2009, p. 16) nous permet d'aborder les multiples obstacles rencontrés par les porteurs de projets tout en favorisant l'identification de fondements communs à leur démarche. Autrement dit, l'épreuve soutient une analyse qui part des expériences des acteurs pour saisir ce qu'ils partagent. Ayant réalisé une enquête empirique en trois collectifs distincts et dès lors rencontré des entrepreneurs d'horizons divers et variés, nous ambitionnons de questionner les épreuves vécues individuellement, mais communes entre eux.

Synthèse et ouverture

Dans ce chapitre, nous sommes, d'abord, revenue sur les fondements des parcours d'individus qui décident de lancer leurs propres projets. Plus spécifiquement, nous avons exploré diverses approches pour expliciter certains des mécanismes sous-jacents à leur volonté de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale. À la montée accrue de l'entrepreneuriat, les recherches pointent une perte de sens professionnelle et un haut désir d'autonomie. Les porteurs de projets veulent retrouver une forme de « pouvoir d'agir » (Le Bossé, 2008, p. 144), reprenant les rênes de leur vie tel un projet en constante amélioration. Néanmoins, toutes ces discussions ne signifient pas qu'ils veulent et peuvent avancer seuls. C'est la première tension au cœur de notre problématisation : ***Comment dépasser son désir d'indépendance et d'autonomie pour réussir à partager, interagir et travailler ensemble (Tension n°1) ?***

Afin d'en affiner les contours, notre cheminement théorique nous a mené à la figure de l'entrepreneur. Ainsi, nous avons précisé notre approche de l'entrepreneuriat comme une pratique sociale, se construisant au croisement des échanges et interactions ayant lieu dans un contexte donné. En cela, la pratique entrepreneuriale nous apparaît comme un entrelacs d'actes et de paroles (Schatzki et al., 2005) qui se constitue au fil du parcours. Ensuite, la conception de « l'entreprendre en train de se faire » (Germain et Jacquemin, 2017, p.11) a renforcé l'enjeu d'étudier le phénomène de la collaboration entrepreneuriale. En effet, pointant le caractère dynamique, non prévisible et non linéaire du processus entrepreneurial, l'*entrepreneuring* nous a questionné sur la manière de faire travailler ensemble des porteurs de projets qui évoluent au rythme des opportunités, des itérations et des détours (Sarasvathy, 2009). Pour terminer, nous nous sommes intéressée aux travaux de Martuccelli et plus particulièrement, à l'« opérateur analytique » de l'épreuve (Martuccelli, 2009, p. 16). Selon le sociologue, cette notion permet de rendre compte du processus d'individuation en cours dans une société et dès lors, de faire le pont entre les expériences individuelles et collectives (2020). Au regard de notre problématique de recherche, les entrepreneurs semblent donc dans un cheminement ambivalent : d'un côté, ils cherchent à reprendre les rênes de leur démarche professionnelle, à retrouver leur autonomie et à vivre pleinement leur singularité et d'un autre, ils peuvent surmonter les épreuves rencontrées avec l'aide et le soutien de leurs pairs. Il est maintenant temps de questionner la deuxième partie de notre phénomène d'étude, à savoir la collaboration entrepreneuriale et ses enjeux. Quelles sont les conditions préalables à l'initiation d'un processus collaboratif ? Qu'est-ce qui peut stimuler ou au contraire, freiner la collaboration ? C'est à ces questionnements que nous réfléchirons dans le second chapitre de notre cadre théorique.

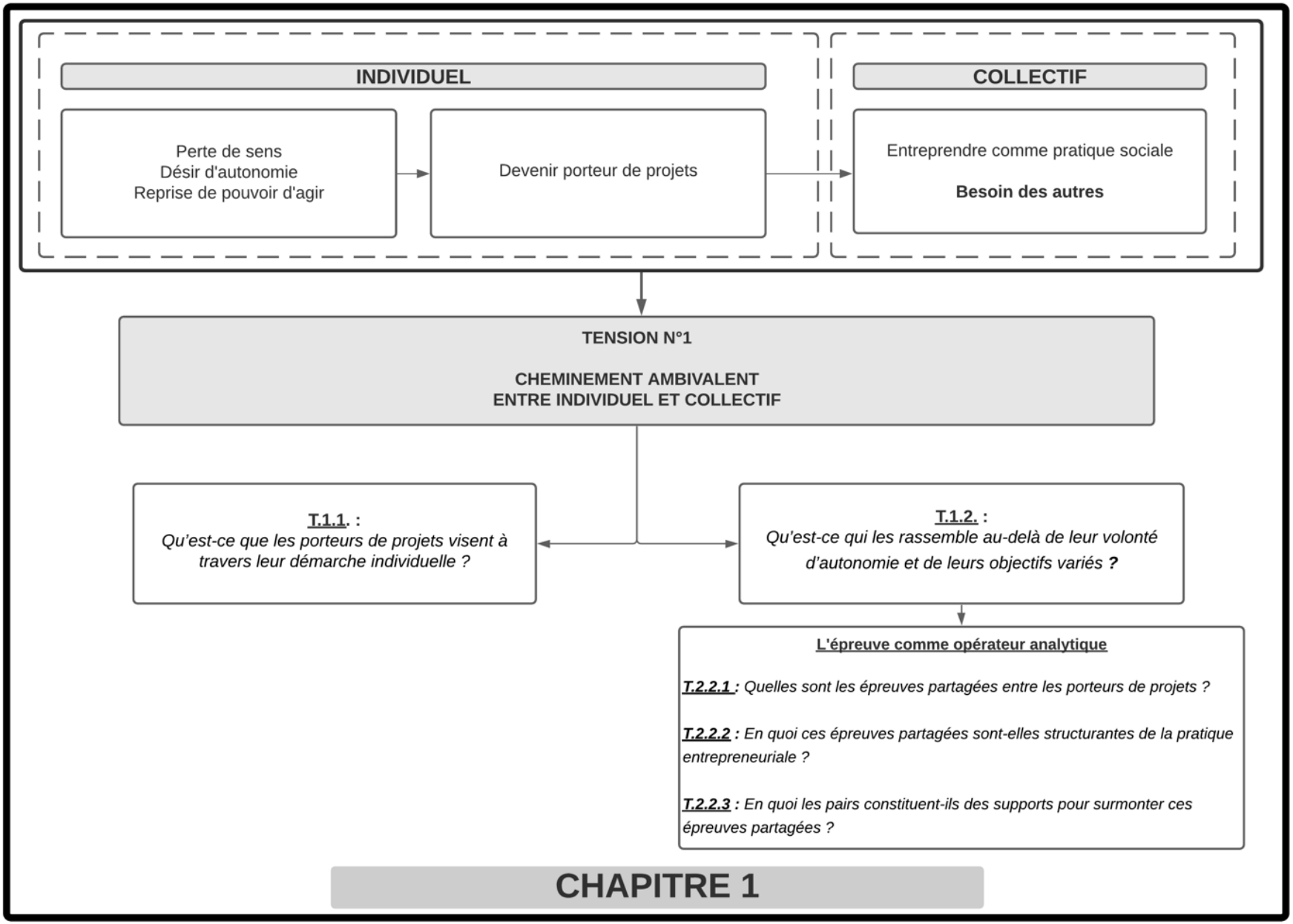


Figure 1. Schéma synthétique de progression - Chapitre 1.

CHAPITRE 2. TISSER UNE PRATIQUE COLLABORATIVE

Si nous avons relevé le besoin des autres pour surmonter les épreuves qu'un porteur de projets rencontre au fil de son parcours, nous avons bien vu que la collaboration était rendue compliquée par les volontés d'autonomie, d'indépendance, de liberté de choix et de rejet des carcans sociaux. Les individus ne veulent plus se définir par rapport à des « appartenances collectives » (Martuccelli, 2020, p. 26). Ils sortent des cadres et cherchent à vivre des expériences toujours plus singulières. Comment réussissent-ils à se rassembler et à trouver, chez leurs pairs, le soutien dont ils semblent avoir besoin ? Nous en arrivons ainsi à la seconde facette de notre objet d'étude : la collaboration. À travers ce chapitre, notre ambition est donc de discuter de la question collaborative en entrepreneuriat afin d'en saisir les problématiques et enjeux. Quelles sont les pratiques collaboratives existantes entre entrepreneurs ? Qu'est-ce que ces derniers recherchent à travers la collaboration ? Qu'est-ce qui les pousse à entrer en collaboration ? Quelles sont les étapes qui décrivent ce processus ? Dans une première partie, nous revenons sur la collaboration dans le champ entrepreneurial, en dépassant le mythe de l'entrepreneur-héros. Dans une seconde partie, nous suivons le processus collaboratif à travers la métaphore d'un courant d'eau, avec les étapes et jalons ponctuant son écoulement depuis la source en amont jusqu'à l'embouchure en aval. Cette démarche nous permet de mettre en lumière les fondements nécessaires, les enjeux, les limites ainsi que les potentiels aboutissements de la collaboration. Nous concluons notre propos en abordant la question de la pérennisation du processus par la piste des réseaux collaboratifs.

I. Appréhender les enjeux et contours de la collaboration

I.I. Collaborer, collaboratif, collaboration ?

À partir du milieu des années 2000, le « collaboratif » prend une place prépondérante non seulement au sein des groupes de travail et en entrepreneuriat, mais également dans notre vie quotidienne et nos habitudes de consommation (Gardère et al., 2019). Du travail collaboratif en passant par l'économie collaborative, les collaborateurs ou encore, les pratiques collaboratives, les sphères professionnelles et sociales, embarquées par le courant, sont nombreuses. Plusieurs définitions soutiennent la notion (Boutillier & Fournier, 2009; Gardère et al., 2019; Glaser, 1994) qui devient une sorte de « mot-valise » (Patrascu & Hémont, 2019, p. 78). Certains auteurs vont jusqu'à parler de « nébuleuse collaborative » (Gardère et al., 2019, p. 10) pour décrire la confusion sous-jacente à la compréhension du phénomène.

Étymologiquement, le terme « collaborer » vient des termes latins « *cum* » (co-) pour désigner « avec » et « *laborare* » dont les significations peuvent aller de « travailler » à « faire des efforts », « produire un long travail » ou encore, « éprouver des difficultés ». Dès lors, la collaboration peut tout aussi bien signifier le fait de travailler ensemble que de faire face aux difficultés ensemble, ce qui nous renvoie à l'idée de s'entraider et se soutenir. En outre, cette considération met en lumière la dimension collective au cœur de la collaboration (Khainnar, 2019). Contrairement à la coopération où les individus se divisent plutôt les tâches (Barbour, 2018; Boutillier & Fournier, 2009), la collaboration se réalise « avec l'aide de toutes les parties dans le processus de réflexion et d'action » (Gardère & Denise, 2019, p. 144). Autrement dit, elle implique des interactions directes entre les individus, suscitant alors des négociations et discussions entre eux (Barbour, 2018). D'une manière générale, la collaboration signifie donc travailler ensemble en vue d'atteindre un but partagé (Huxham, 1996; Gangloff-Ziegler, 2009). Plus spécifiquement, elle implique que chacun contribue à l'action sur base de ses compétences propres (Boutillier & Fournier, 2009) et que « l'action individuelle » soit intégrée (Gangloff-Ziegler, 2009, p. 100) pour travailler collectivement autour d'une problématique commune. Collaborer suppose ainsi « un engagement mutuel des participants dans un effort coordonné pour résoudre ensemble le problème » (Gardère et al., 2019, p. 19). Par cette mise en commun et cette solidarité (Gangloff-Ziegler, 2009), la collaboration facilite le dépassement de situations où le travail individuel n'est pas suffisant pour obtenir les ambitions désirées (Huxham, 1996). En d'autres termes, elle étend l'ensemble des solutions à tous les participants qui en voyant « différents aspects d'un problème peuvent explorer constructivement leurs différences et chercher des solutions qui vont au-delà de leur propre vision limitée de ce qui est possible »

(Gray, 1989, p. 5, notre traduction). Nous retrouvons ici le besoin des autres, ressenti par les entrepreneurs face à des obstacles qu'ils ne réussissent pas à surmonter de manière isolée. En collaborant, ils pourraient s'entraider pour dépasser ces épreuves communes du parcours entrepreneurial. Ainsi, chacun retirerait un intérêt individuel de cette action collective.

Comme le déclarent Gardère et Denise 2019, p.144), « parler de travail collaboratif, c'est envisager la pluralité des actions qui se situent au cœur des projets à réaliser ». En cela, la collaboration emprunte une variété de formes et de finalités, à l'image d'un « continuum » pouvant aller du « partage des informations à la mise en commun des expertises et expériences, afin d'atteindre les résultats escomptés » (Khainnar, 2019, p. 48). Pour spécifier notre approche, nous nous basons sur trois piliers théoriques (Grasseni et al., 2018; Gulati & Singh, 1998) qui positionnent la collaboration comme **(1)** organisée autour d'une pratique, soulignant ses dimensions symboliques et ritualisées, **(2)** fondée sur une interdépendance, interrogeant les relations entre les acteurs et **(3)** ancrée dans une confiance mutuelle, soutenant des interactions durables. Ces fondements théoriques suscitent des pistes de réflexion autour de la collaboration entrepreneuriale et de ses enjeux que nous traitons comme suit :

(1) Organisée autour d'une pratique : Au regard de notre approche de l'entrepreneuriat comme une pratique sociale, se construisant au croisement des échanges et des interactions en un contexte donné, cette perspective nous conforte dans l'idée que les porteurs de projets peuvent retrouver, à travers la collaboration, une voie pour enrichir, construire et renforcer mutuellement leur pratique entrepreneuriale. Par ailleurs, cette considération pointe l'émergence d'un ensemble d'artefacts matériels et symboliques (Champenois et al., 2019) qui se co-construisent au cours du processus collaboratif, favorisant l'accumulation et la rétention des savoirs et connaissances qui semblent actuellement dispersés au fil du parcours entrepreneurial.

Tout au long de ce travail doctoral, nous faisons le choix de parler de *la* pratique collaborative pour aborder le « faire ensemble » qui émerge entre les porteurs de projets suivis. Plus spécifiquement, nous employons volontairement le singulier en parlant de *la* pratique. Pour ce faire, nous nous appuyons principalement sur le travail de Feldman et Orlikowski (2011) qui pointent trois manières d'étudier la pratique, à savoir :

- **Une approche empirique** : Cette première approche remet les actions individuelles au centre de l'attention et pointe l'importance de reconnaître les pratiques dans les opérations organisationnelles en cours. Il s'agit ici de saisir comment les acteurs agissent au sein des contextes organisationnelles.
- **Une approche théorique :** Cette seconde approche invite à comprendre les relations entre les actions individuelles et les structures organisationnelles. Même si elle prend également en compte les activités quotidiennes des acteurs, elle porte avant tout sur

une explication de ces activités, notamment par une mise en lumière des dynamiques qui les sous-tendent :

> *Working with the specific theoretical ideas of practice theorists requires researchers to engage with the core logic of how practices are produced, reinforced, and changed, and with what intended and unintended consequences. (ibid., p. 1241)*

- **Une approche philosophique :** Cette dernière approche vise à appréhender le « rôle constitutif dans la production de réalité organisationnelle » (*ibid.*, p. 1240). Ici, il s'agit presque d'un recours à la pratique comme positionnement ontologique. Le postulat de départ est ainsi que la réalité sociale est fondamentalement constituée de pratiques. Les pratiques sont les fondements de la réalité sociale.

Visant à saisir ce qui émerge et se déploie entre les porteurs de projets suivis et plus particulièrement, ce qui les relie et les amène à « faire ensemble » à un moment donné de leur parcours, nous nous situons davantage dans **l'approche philosophique de la pratique** – même si notre étude se retrouve, malgré tout, au croisement de ces trois approches. Ainsi, nous saisissons la collaboration telle une pratique, ce qui signifie que nous cherchons à appréhender son « rôle constitutif » dans l'émergence d'une réalité sociale.

(2) Fondée sur une interdépendance : Initiée par le chercheur Kurt Lewin (1935) et approfondie notamment par Morton Deutsch (1949, 2003), la notion d'interdépendance est définie comme le fait qu'un « changement dans l'état d'un membre change l'état de tout autre membre » (Renard & Davis, 2019, p. 187). Plus spécifiquement, l'interdépendance sociale signifie que les individus se retrouvent autour de buts partagés et que les résultats de chacun peuvent être modifiés par les actions des autres (Johnson, 2003). En entrepreneuriat, il ressort que c'est un des principaux enjeux de la collaboration : « partager des objectifs communs devient le moteur de la croissance et du développement de l'individu et du groupe » (Grasseni et al., 2018, p. 175, notre traduction). Or, les entrepreneurs sont dans une démarche individuelle avec des buts propres. Nous sommes donc plutôt face à ce que Deutsch nomme *"goal independence"*où les buts atteints et les actions de chacun n'ont pas d'influence sur ceux des autres (Renard & Davis, 2019, p. 188). Cette considération nous amène, dès lors, à nous questionner sur la manière de générer une interdépendance entre les entrepreneurs de sorte à soutenir leurs pratiques collaboratives.

(3) Ancrée dans une confiance mutuelle : Une relation de confiance est essentielle entre les partenaires de la collaboration (Hertel et al., 2005; Miles et al., 2005; Quince, 2011). En effet, fondée sur « la construction d'avantages réciproques » (Boutillier & Fournier, 2009,

> p. 47), un certain degré de confiance entre les partenaires favorise à la fois le partage de ressources, la combinaison des compétences et la conduite de projets communs (Ahuja, 2000; Larson, 1992). En outre, la mutualisation de savoirs complexes et peu codifiables se réalise plus aisément au sein de réseaux où les individus se font davantage confiance (Larson, 1992; Ribeiro-Soriano & Urbano, 2009; Singh, 2005). Dans ce sens, la qualité et la profondeur des échanges sont également renforcées, car chacun sait que les autres agiront dans l'intérêt de tous (Hite, 2003). À travers notre étude, il sera dès lors intéressant de questionner le rôle de cette confiance sur le développement et le maintien d'une pratique collaborative entre porteurs de projets.

En conclusion, nous considérons **la collaboration comme un processus qui, sur base d'une confiance mutuelle, conduit des individus à échanger diverses ressources et à renforcer collectivement une pratique partagée.** Ainsi, nous sommes consciente de l'étendue du prisme choisi et nous l'employons comme un point de départ suffisamment large pour englober ce que « font ensemble » les porteurs de projets suivis et plus spécifiquement, pour saisir l'imbrication d'actants qui soutient cette émergence entre des individus hétérogènes – ce que nous nommons arrangements.

I.2. La diversité, une arme à double tranchant

Poursuivant notre propos introductif sur la collaboration, nous abordons maintenant la question de l'hétérogénéité des acteurs qui cherchent à travailler ensemble. Décrite comme une « arme à double tranchant » (Milliken & Martins, 1996, p. 403), la diversité nous interroge par rapport à notre objet d'étude. En effet, la littérature la positionne, d'un côté, comme favorable à l'innovation (Julien et al., 2014) et d'autre, comme défavorable au processus collaboratif plutôt facilité entre des individus qui se connaissent (Kim et Aldrich, 2017) et « se ressemblent » (Fabbri, 2015, p. 244). C'est ici que s'introduit la seconde tension au cœur de notre problématisation : ***Comment trouver un équilibre entre l'homogénéité et l'hétérogénéité des profils de sorte à soutenir durablement la collaboration tout en l'enrichissant continuellement (Tension n°2) ?***

1.2.1. *De la confusion autour du concept*

L'intérêt pour la question de la diversité n'est pas un phénomène récent[23] (Karlsson et al., 2019), mais les chercheurs ne s'accordent pas toujours sur une définition établie (Mannix & Neale, 2005). Bien souvent, elle est plutôt abordée à travers une série de variables (Milliken & Martins 1996, Williams & O'Reilly 1998) : démographiques (ex. sexe, origine ou âge), relationnelles (ex. statut ou rôle social), cognitives (ex. langage ou compétence), personnelles (ex. style, croyance ou perception), professionnelles (ex. expérience, formation ou emploi). D'autres la définissent au regard des catégories sociales, des connaissances et des traits de personnalités (Zhou et Rosini, 2015 ; Kim et Aldrich, 2017). Néanmoins, certains auteurs, comme Van Knippenberg et collègues (2013), défendent une approche de la diversité comme un tout. Cette proposition nous paraît particulièrement pertinente, car elle permet non seulement d'établir ce qui constitue la diversité, mais également d'étudier en quoi elle a des répercussions sur le processus collaboratif. À cet égard, nous introduisons un des questionnements analytiques par rapport à cette seconde tension (***Tension n°2)*** : ***Quel est le degré d'hétérogénéité du groupe formé par les porteurs de projets suivis (T.2.2.) ?***

Pour définir la diversité, notre intérêt s'est porté sur la proposition de Harrison et Sin, à savoir « l'ensemble des différences entre les membres d'une même unité sociale » (2006, p. 196, notre traduction). Dans ce sens, la diversité correspondrait au degré de différences entre les individus d'un groupe (Jackson, 1992) et plus généralement, à « **quelque chose qu'aucun individu a, mais que tous les groupes ont**[24] » (McGrath et al., 1995 *cité par* Mannix & Neale, 2005, p.35, notre traduction). Nous allons maintenant nous intéresser aux effets positifs et négatifs de la diversité sur un groupe de travail, révélant ainsi davantage la tension qu'elle peut générer en amont et tout au long du processus collaboratif (***Tension n°2***). D'une manière générale, les auteurs distinguent deux principales approches des effets de la diversité : une vision dite optimiste et une autre dite pessimiste (Mannix & Neale, 2005, p. 31).

1.2.2. *La vision optimiste de la diversité*

Selon cette vision « optimiste », les groupes avec un plus haut niveau de diversité disposent d'une plus large palette de compétences, de savoirs, d'opinions et d'expertise que les groupes homogènes (Mannix & Neale, 2005; van Knippenberg et al., 2013). Ainsi, ces groupes sont

[23] Dans la lignée des études à ce sujet (Jackson et al. 2003, Triandis et al. 1994, Williams & O'Reilly 1998), il est à noter que nous nous situons à un niveau interindividuel : "*Although the field is known as organizational diversity, theory and research focus almost exclusively on the work group level"*(van Knippenberg & Schippers, 2007, p. 516).
[24] C'est bien pour cela que nous parlons de l'hétérogénéité du « groupe formé » dans la question précédente (**T.2.2.)**.

potentiellement plus créatifs et innovants dans le sens où ils doivent continuellement intégrer et réconcilier les différentes perspectives en jeu, stimulant la réflexion et limitant les prises de décision hâtives (van Knippenberg & Schippers, 2007). En cela, la littérature pointe deux bénéfices majeurs de la diversité d'un groupe :

- **Une meilleure capacité de réponses et une performance accrue**[25] : La diversité d'une équipe, composée de membres issus de milieux différents, permet d'accéder à une variété de sources d'informations et de connaissances engendrant une meilleure performance des équipes (O'Reilly et al., 1998 ; Naffakhi et al., 2008 ; van Knippenberg et al., 2013). En effet, le groupe dispose alors d'une meilleure capacité de réponses grâce aux différents points de vue en présence (Edmondson & Nembhard, 2009). La diversité apporte ainsi des perspectives et alternatives variées, permettant notamment d'accroître la créativité et la résilience (Naffakhi et al., 2008). À ce propos, Bantel et Jackson (1989) précisent que la diversité sera d'autant plus intéressante lorsqu'elle porte sur les compétences, connaissances ou capacités des individus puisque ces derniers peuvent se compléter dans la réalisation de diverses tâches (Bayad et al., 2007). Dans ce cadre, nous pouvons même faire un lien avec la littérature sur l'intelligence collective. De fait, les auteurs recommandent de constituer une équipe diversifiée avec un éventail large au niveau des connaissances, compétences et capacités (Malone & Bernstein, 2015), permettant notamment de disposer d'une réserve de ressources pour gérer les problèmes ponctuels (Malone & Bernstein, 2015; van Knippenberg & Schippers, 2007). En d'autres termes, **si le groupe est trop homogène, il sera moins créatif qu'un groupe cognitivement plus diversifié** (Woolley et al., 2015).

- **Un accès à des ressources variées et un haut niveau d'innovation :** Comme le rappellent Bayad et collègues (2007), le succès d'une initiative entrepreneuriale peut être favorisé par la combinaison de connaissances et de compétences apportées par un groupe d'acteurs hétérogènes. Autrement dit, la diversité semble être un « stimulus » pour la création d'idées innovantes (Bantel & Jackson, 1989; van Knippenberg & Schippers, 2007). Ainsi, les auteurs considèrent qu'elle a une influence positive sur le développement et le maintien de l'innovation grâce à la variété de connaissances (Nieto & Santamaría, 2007) et grâce à l'accroissement des possibilités d'associations (Cohen & Levinthal, 1990). Dans le monde entrepreneurial, la diversité apporte également son lot de bénéfices puisqu'elle stimule la « co-construction de nouvelles connaissances » en entrecroisant les secteurs d'activité, les stades d'avancement et les expériences (Pierre & Burret, 2014, p. 60). Elle est donc une

[25] Dans le cadre de notre propos, la performance correspond à un meilleur niveau de créativité, d'innovation, de prise de décision et de résolution de problèmes complexes dans le cadre d'un projet entrepreneurial (Bayad et al., 2007).

grande source d'innovation pour les petites et moyennes entreprises (Julien et al., 2014). Elle est également favorable aux équipes se retrouvant face à la réalisation d'une tâche trop complexe pour être résolue de manière isolée (Kim et Aldrich, 2017). Par ailleurs, elle favorise les échanges non-concurrentiels et positionne dès lors les acteurs dans une attitude d'entraide et de solidarité face aux défis partagés :

> Du fait de la diversité des projets, ils s'ouvrent sur des thèmes extérieurs à leur propre domaine et développent ainsi une vision pluridisciplinaire. Au-delà du fait qu'ils enrichissent leur culture générale et s'ouvrent l'esprit, ils réalisent les défis communs à tous. (Pierre et Burret, 2014, p. 63)

Nous soulignons ici un des enjeux de la diversité pour la collaboration entrepreneuriale : le porteur de projets a besoin de ses pairs et plus particulièrement, de ceux qui peuvent lui apporter une perspective nouvelle et un regard différent sur les questions et les ressources recherchées. À cet égard, la citation suivante, extraite du chapitre co-rédigé par Kim et Aldrich dans l'ouvrage *Research Handbook on entrepreneurial teams,* nous semble éclairante pour saisir plus finement les bénéfices de la diversité en entrepreneuriat :

> The diverse others are not necessarily important because of the content of their ideas, but rather because they raise arguments and objections that an otherwise homogeneous group would not take seriously. By injecting alternatives into the discussion, those with a minority viewpoint enhance the overall quality of the decision. (2017, p.52).

L'hétérogénéité apparaît alors comme une dimension clé pour enrichir la mise en place et le développement de son projet à travers la collaboration. En cela, nous en venons à nous poser, plus largement, la question suivante : ***Quels sont les enjeux de l'hétérogénéité sur la pratique collaborative des porteurs de projets (T.2.2.1) ?***

1.2.3. *La vision pessimiste de la diversité*

Comme nous l'avons dit, il n'y a pas de réel consensus sur les effets de l'hétérogénéité (Bettenhausen, 1991; Milliken & Martins, 1996; O'Reilly et al., 1998) : « alors que la diversité est un atout précieux qui mène à des réflexions originales et de l'innovation, elle peut également conduire à des difficultés de communication » (Abraham, 2017, p. 194, notre traduction). Il semblerait que les entrepreneurs auraient naturellement tendance à s'associer avec ceux qu'ils connaissent au préalable (Arrow et al., 2000) comme par exemple, leur famille ou amis (Kim et Aldrich, 2017). Les recherches révèlent ainsi que les groupes se créent sur base d'une certaine familiarité (McPherson et al., 2001). Certains auteurs avancent même que les individus éviteront d'échanger avec ceux qui n'ont pas les mêmes opinions ou points de vue qu'eux (Mannix & Neale, 2005). Même si cette forme d'« homophilie » donne forme à des relations interpersonnelles solides, elle réduit également la « capacité à s'affilier avec ceux qui ont des

attributs complémentaires » (Kim et Aldrich, 2017, p. 54). C'est que les auteurs associent à la vision « pessimiste » de la diversité (Mannix & Neale, 2005, p. 31) : « la diversité est négative pour les relations et attitudes interpersonnelles » (van Knippenberg & Schippers, 2007, p. 516, notre traduction). Dans ce sens, la diversité engendre des divisions et induit des conséquences néfastes sur la collaboration comme une diminution de la performance du groupe ou des conflits internes (Mannix & Neale, 2005; O'Reilly et al., 1998). Si nous revenons au monde entrepreneurial, nous pouvons citer Fabbri qui dans sa thèse, avance que l'émergence d'une communauté d'entrepreneurs nécessite un certain degré de « comparabilité » entre les membres. Autrement dit, ces derniers ont besoin d'une base suffisamment commune pour se rassembler : « Des individus ou organisations sont qualifiés de proches s'ils se ressemblent, c'est-à-dire s'ils partagent des représentations communes leur permettant d'interagir plus facilement » (2015, p. 244). En résumé, même si les individus ont conscience des intérêts de la diversité, ils ne se tournent pas naturellement vers cette possibilité (Kim et Aldrich, 2017).

Pour conclure, les effets de la diversité en entrepreneuriat sont difficiles à établir, notamment parce que « la plupart des recherches sur le travail d'équipe a été mené dans le contexte d'équipes formées au sein d'organisations existantes » (Kim et Aldrich, 2017, p.51, notre traduction). Ainsi, **l'homogénéité** apparaît, d'une part, comme une source favorable à l'initiation d'échanges et à la compréhension mutuelle et d'autre part, **l'hétérogénéité** apporte richesse et nouveauté perpétuelle par la confrontation à des perspectives différentes. En nous appuyant sur cet enjeu, pointé par les recherches en entrepreneuriat et en créativité, nous suggérons de penser les arrangements capables de supporter la collaboration entrepreneuriale en maintenant l'équilibre entre ces deux versants clés, ce qui précise davantage la seconde tension de notre problématisation : ***Comment trouver un équilibre entre l'homogénéité et l'hétérogénéité afin de faciliter la collaboration tout en l'enrichissant continuellement (Tension n°2) ?***

I.3. La question collaborative en entrepreneuriat

I.3.1. *Derrière le mythe de l'entrepreneur-héros*

> *« Il n'est ainsi plus grand monde pour considérer l'entrepreneur comme monade isolée agissant en toute liberté. » (Germain & Jacquemin, 2017, p. 9)*

Historiquement, l'entrepreneuriat a été essentiellement appréhendé par un angle individuel (Ribeiro-Soriano & Urbano, 2009; Schumpeter, 1934) : l'entrepreneur était alors associé à une « figure héroïque capable d'affronter l'incertitude avec panache » (Bornard et al., 2018, p. 5). Même si cette vision reste encore répandue (Pierre et Burret, 2014), nombreux sont les chercheurs qui dans la lignée de Gartner (1985), remettent en question ce mythe du héros solitaire (Dey & Steyaert, 2012; Germain & Jacquemin, 2017; Sarasvathy, 2009; Schmitt, 2018; Schoonhoven & Romanelli, 2001). Ils proposent ainsi une approche plus nuancée de la manière dont l'entrepreneuriat se forme, notamment grâce à la construction d'un réseau (Aldrich & Zimmer, 1986; Burt, 1995; Chaston, 2000; Hansen, 1995) et d'un capital social (Boutillier & Uzunidis, 1999), ce qui élargit les perspectives d'analyse des processus entrepreneuriaux (Emin & Guibert, 2017). En effet, le mythe du héros occulte tout ce qui fait l'environnement de l'entrepreneur et plus particulièrement :

> Toutes ces interactions indénombrables qui nourrissent et accompagnent les entrepreneurs au cours de l'aventure. L'entrepreneuriat, comme bien d'autres activités humaines, est en réalité un construit hautement social. (Bornard et al., 2018, p. 6)

Aujourd'hui, la recherche s'intéresse donc davantage aux réseaux d'entrepreneurs (Aldrich & Zimmer, 1986; Lamine & Fayolle, 2014), aux équipes entrepreneuriales (Cooney, 2005; Naffakhi et al., 2008; Vyakarnam & Handelberg, 2005), aux écosystèmes entrepreneuriaux (Asselineau et al., 2014; Froehlicher & Barès, 2014) ou encore, aux espaces collaboratifs dédiés aux porteurs de projets (Fabbri, 2016; Fabbri & Charue-Duboc, 2013; Mitev et al., 2019; Pierre & Burret, 2014), mettant en évidence la variété et la complexité des formes collectives d'entrepreneuriat (Germain & Jacquemin, 2017). D'une manière générale, ces approches remettent en cause la vision selon laquelle l'entrepreneuriat serait distinct d'autres phénomènes sociaux (Aldrich & Zimmer, 1986) :

> Est entendu par-là que **l'entrepreneuriat** est, par essence, **un phénomène social**, issu d'un effort collectif et d'interactions entre un ensemble d'acteurs aux capacités différenciées. Ainsi, l'entrepreneur est, *a minima*, vu comme un individu réticulé ou encastré dans un réseau de parties prenantes. (Emin & Guibert, 2017, p. 89)

L'entrepreneuriat doit ainsi être saisi au travers des interactions sociales qui nourrissent le porteur de projets tout au long de son parcours : il est avant tout un « **construit hautement social** », ont souligné Bornard et collègues (2018, p. 6). À cet égard, la sollicitation d'un réseau, dès les premières étapes entreprises, permet non seulement de réduire sa dépendance aux ressources, mais également d'augmenter son accès à celles- ci (Lamine & Fayolle, 2014; Pierre & Burret, 2014). Par ailleurs, cette influence ne se limite pas à la phase de démarrage de l'activité puisque les entrepreneurs continuent d'y recourir pour trouver de l'information, des conseils et de l'aide tout au long de leur parcours (Hoang & Antoncic, 2003).

En résumé, même si la recherche sur l'entrepreneuriat collaboratif est encore relativement récente, les auteurs s'accordent de plus en plus pour dire que **la collaboration joue un rôle prépondérant dans le développement des projets de l'entrepreneur qui ne peut plus se permettre d'agir en héros solitaire**. En cela, nous en venons alors à nous questionner sur la pratique collaborative émergeant entre les porteurs de projets suivis : ***Quelle est la pratique collaborative que se tisse entre eux (T.2.1.) ?*** Dans la suite de ce chapitre, nous tentons de trouver des premières pistes de réponses à ce questionnement.

1.3.2. *Ensemble, on va plus loin !*

Malgré la valorisation du phénomène entrepreneurial comme fondamentalement social, les études empiriques autour de la collaboration entre entrepreneurs semblent encore insuffisantes (Bornard et al., 2018; Emin & Guibert, 2017; Pierre & Burret, 2014; Schmitt, 2018). Ce constat est d'autant plus troublant au regard du besoin crucial des pairs pour affronter les épreuves jalonnant le parcours des porteurs de projets (***Tension n°1)***. Comme nous l'avons introduit, il n'en reste pas moins que les recherches autour de cette question sont de plus en plus nombreuses et ce, dans des contextes divers et selon des angles variés. Dans cette partie, nous réalisons ainsi un tour d'horizon de ces approches en précisant ce à quoi elles se sont intéressées, les pistes de réflexions apportées et les enjeux soulevés par rapport à notre objet d'étude.

Depuis le début des années 2000 et la montée des espaces de travail collaboratif dédiés aux entrepreneurs (de Vaujany, 2018), les travaux sur la collaboration entrepreneuriale se sont multipliés. Les origines de ces questions remontent jusqu'aux années 80 quand Oldenburg a introduit la notion de tiers-lieux pour désigner des espaces hybrides entre sphère professionnelle et privée (Bohas et al., 2017). Néanmoins, ce n'est que quelques années plus tard, avec le développement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), qu'elles connaissent un regain d'intérêt. Il y a une dizaine d'années, nous avons ainsi vu l'apparition de

travaux sur la question collaborative en entrepreneuriat, avec la montée des espaces de travail partagés pour entrepreneurs (Fabbri, 2015 ; Mitev et al., 2019 ; Pierre et Burret, 2014). C'est Fabbri et Charue-Duboc qui initient leur étude dans le champ de l'entrepreneuriat à travers leur observation de La Ruche, un espace de coworking pour entrepreneurs sociaux (2013, 2016). À la différence des organismes d'accompagnement, il est à noter que ces espaces de travail sont caractérisés par la nécessité de stimuler et d'animer des échanges entre les entrepreneurs, une dimension peu abordée dans les dispositifs classiques d'accompagnement entrepreneurial. La problématique centrale est dès lors de comprendre comment s'initient et se développent des dynamiques d'apprentissage collectif entre les porteurs de projets, dynamisant leur démarche et stimulant leur créativité (Fabbri, 2015). D'une manière générale, il nous apparaît que ces recherches se sont réalisées par le prisme du lieu (couveuses d'entreprises, espaces de coworking, incubateurs ou encore, accélérateurs), avec un dénominateur commun : celui de la « co-localisation physique » des porteurs de projets (Fabbri, 2015, p. 335). Or, dans notre cas, nous nous intéressons davantage à des **individus qui cheminent d'un lieu à l'autre, s'inscrivant dans une dynamique de mobilité continue**. C'est pour cette raison que nous avons dû dépasser la dimension spatiale pour questionner plutôt les enjeux de l'explosion de ces points de rencontre et plus largement, les **arrangements capables de soutenir la collaboration entrepreneuriale dans un tel contexte**. En effet, avec la croissance des acteurs de l'accompagnement, les porteurs de projets sont de plus en plus mobiles. À cet égard, Thierry Crouzet (2017) parle même d'une génération qui redevient nomade. Les entrepreneurs ne s'attachent plus à un lieu particulier, mais goûtent à l'une ou l'autre recette proposée par les acteurs de cette « industrie de l'accompagnement » (Messeghem et al., 2013, p. 65). En outre, une autre conséquence de cette démultiplication est le cloisonnement généré sur le parcours entrepreneurial : au-delà de la difficulté de se recroiser, les porteurs de projets finissent par revoir les mêmes personnes, bien souvent celles qui travaillent dans le même secteur ou sont au même stade d'avancement. Or, comme nous l'avons vu, l'innovation entrepreneuriale se construit dans la confrontation aux autres et à leur diversité. Au regard de la seconde tension entre homogénéité et hétérogénéité (***Tension n°2***), ces réflexions nous amènent à questionner l'émergence de tels échanges entre les entrepreneurs alors même qu'ils se déplacent de plus en plus entre les structures et les événements : ***Comment est favorisée la confrontation des porteurs de projets à travers des espaces et des moments décloisonnés*** **(T.2.2.2) ?**

Dans cette lignée, un ensemble de recherches s'est interrogée sur le rôle du réseau de pairs, tel un « accompagnant » du porteur de projets (Fabbri & Charue-Duboc, 2013; Sammut, 2003) et un soutien au développement des compétences et connaissances de l'entrepreneur (Pierre & Burret, 2014). Ce n'est donc plus la structure d'accompagnement qui apporte une assistance, mais bien les pairs (Sammut, 2003) : ils « confrontent et enrichissent leurs points de vue, co-

construisent des connaissances et des idées innovantes, et s'entre-influencent » (Pierre & Burret, 2014, p. 62). Nous pouvons empiriquement explorer la piste suivante : ***Quel est le rôle des pairs dans l'apprentissage de l'entreprendre* (T.2.1.1*) ?*** En effet, nous saisissons que ce faisant, l'entrepreneur peut non seulement acquérir des ressources qu'il ne possède pas, mais également confronter sa vision des choses, développer des idées innovantes ou encore, trouver du soutien face aux épreuves rencontrées. Plus concrètement, ***qu'est-ce que recherchent les porteurs de projets à travers la collaboration* (T.2.1.2) ?**

À travers ces discussions, nous comprenons maintenant mieux ce que la collaboration peut apporter aux entrepreneurs et en quoi elle leur permet de surmonter, avec le support des autres, les obstacles qui limitent le développement de leurs projets individuels. Finalement, cela nous rappelle la question, précédemment posée par rapport à la première tension entre individuel et collectif : ***En quoi les pairs constituent-ils des supports pour surmonter les épreuves du parcours* (T.1.2.3) ?**

2. Suivre le courant collaboratif et ses étapes

Après avoir posé quelques balises théoriques autour de la notion de collaboration, discuté des enjeux de la diversité et exploré ces questions dans le champ entrepreneurial, nous saisissons mieux l'enjeu de stimuler la collaboration entre entrepreneurs. Jusqu'ici notre cheminement dans théorique a dessiné la figure d'un porteur de projets, en proie à des volontés individuelles (désir d'autonomie, de singularité et d'amélioration continue), mais qui face aux épreuves rencontrées, cherchent chez ses pairs certaines ressources (entre autres, confrontation des points de vue, développement d'idées nouvelles et soutien moral). Nous poursuivons maintenant en nous intéressant à la manière dont la collaboration s'initie, se construit, se renforce, se pérennise et/ou s'éteint. Plus particulièrement, **nous étudions le processus collaboratif en le suivant au fil de l'eau**, avec l'objectif d'opérationnaliser son identification empirique.

Avant de poursuivre, il nous a paru important de poser un postulat de départ sur notre choix d'appréhender le processus collaboratif à travers un prisme inter-organisationnel. De fait, cela peut paraître contradictoire à notre approche du porteur de projets – par son parcours et les épreuves rencontrées – qui nous situe davantage à un niveau interindividuel. Néanmoins, les résultats de notre projet de recherche parallèle[26] nous ont conduite à nous pencher également sur les travaux traitant de la collaboration inter-organisationnelle. En cela, nous recourrons à des apports théoriques au croisement des deux niveaux, ce que nous justifions par deux raisons :

- Les chercheurs semblent eux-mêmes osciller entre ces deux niveaux : « Dans le cas d'une population entrepreneuriale, le rôle des relations interpersonnelles […] peuvent se confondre avec la notion de collaboration inter-organisationnelle » (2015, p. 236). Dès lors, nous saisissons la complexité de chercher à distinguer les deux versants, les entrepreneurs ayant les mêmes sources de motivation à collaborer que celles d'entreprises plus matures. Parmi les principaux résultats de projet de recherche Anticipate, nous pouvons citer le fait que les entrepreneurs sont avant tout animés par la recherche de nouvelles ressources (argent, compétences et idées), mais également par la conscience de l'importance d'un réseau social étendu. Or, ces motivations à collaborer sont au centre de la littérature sur les collaborations entre organisations.
- Nous positionnant dans le courant de l'*entrepreneurship-as-practice*, nous considérons l'entrepreneuriat comme « une organisation émergente » (Champenois et al., 2019, p. 23). En cela, bien que nous portions notre intérêt aux parcours individuels, nous trouvons dès lors essentiel de questionner les approches de la collaboration inter-organisationnelle pour élargir notre perspective et affiner notre compréhension des différentes facettes du processus collaboratif.

Afin de visualiser le déroulement du processus collaboratif, nous avons réalisé notre étude au regard de l'analogie du cours d'eau, avec les étapes et jalons ponctuant son écoulement depuis la source en amont jusqu'à l'embouchure en aval. La source est à l'origine du cours d'eau. Elle renvoie à l'ensemble des éléments qui jouent un rôle sur la forme, le débit ou encore, les dimensions du cours d'eau. Dans le cadre de la collaboration, cette image nous interroge sur les préconditions qui initient ou limitent l'entrée en collaboration et plus particulièrement, sur les motivations à collaborer. L'eau entame alors son écoulement. Entre pentes et méandres, ses conditions de vie varient en permanence. Si nous revenons au processus collaboratif, cette image illustre bien les enjeux soulevés par la collaboration tels que la définition d'une structure flexible, l'établissement d'un cadre d'écoute et de bienveillance ainsi que la spécification d'une ligne directrice. Après cela, le cours d'eau en arrive à l'embouchure. Au regard des finalités de la

[26] Il s'agit du projet Anticipate Innoviris portant sur les enjeux de la collaboration au sein de l'écosystème entrepreneurial bruxellois, mené entre 2016 et 2020, sur base d'une collaboration entre l'UCLouvain et l'ULB.

collaboration entrepreneuriale, nous discutons alors de la mise en commun des connaissances et de l'exploitation des complémentarités comme deux principaux aboutissements du processus collaboratif. Finalement, le cheminement des eaux peut être court ou long, intermittent ou continu. À cet égard, nous parlons du lit du cours d'eau. Cette image nous conduit à la question de la pérennisation du processus collaboratif, un aspect que nous abordons par l'angle des réseaux. La figure suivante résume les différentes étapes du processus collaboratif à travers l'analogie du cours d'eau (Figure 2) :

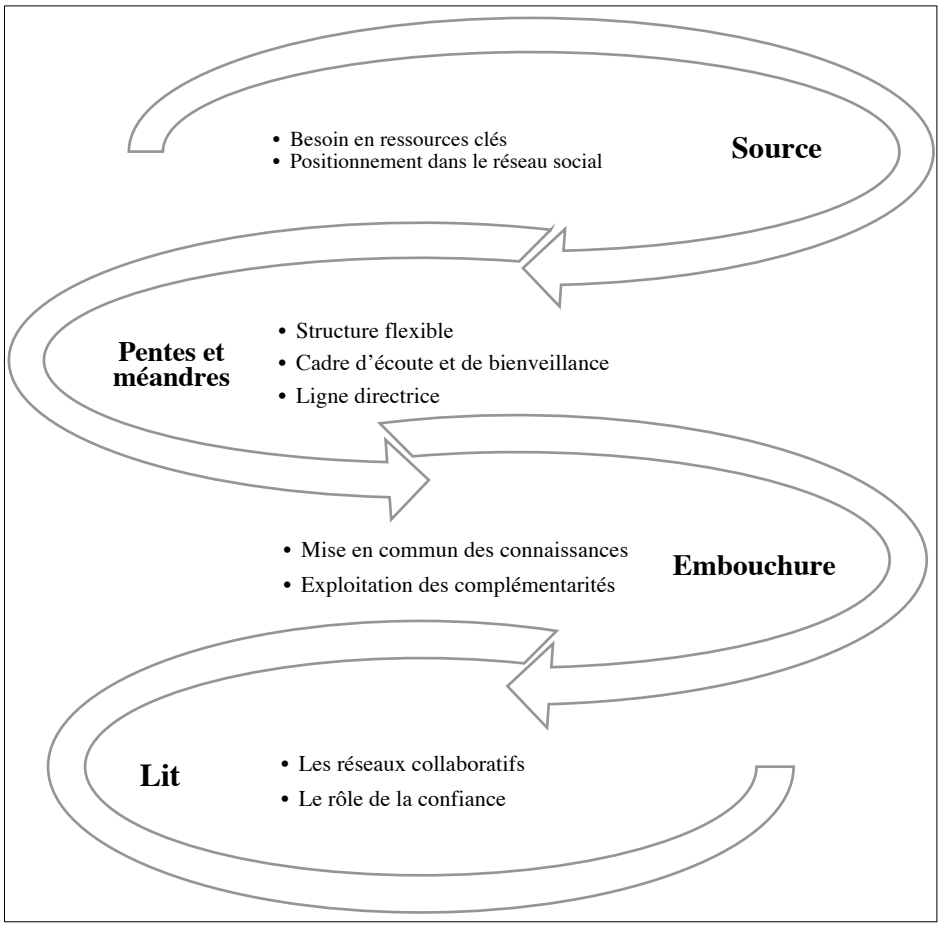


Figure 2. Déroulement du processus collaboratif au fil de l'eau.

En résumé, pour appréhender le processus collaboratif, nous nous appuyons sur quatre portes d'entrée (Gray & Wood, 1991) :

- les préconditions et les sources de motivations ;
- le processus en lui-même et ses enjeux ;
- les aboutissements et les résultats envisagés ;
- la pérennisation et l'ancrage durable.

Il n'en reste pas moins que **la collaboration est un processus fragile et instable** (Gardère & Denise, 2019). Dès lors, même lorsque les conditions préalables sont favorables, des blocages peuvent apparaître. En outre, le processus collaboratif demande de « laisser du temps au temps »

(Boutillier & Fournier, 2009, p. 44) et ne peut pas être contraint ou imposé (Miles et al., 2006). Il s'agit donc de trouver **un équilibre entre une impulsion, indiquant une direction à suivre, et une flexibilité, laissant une marge de manœuvre individuelle**. Enfin, la capacité d'apprentissage et d'absorption des acteurs est cruciale, notamment dans le cadre du partage de connaissances (Thorgren et al., 2012). En résumé, il ressort que le processus collaboratif est caractérisé par deux principales dimensions, éclairantes au regard de nos questionnements de recherche :

- **Un processus cumulatif et expérientiel :** La rétention des connaissances est un atout majeur pour consolider la relation collaborative. À ce propos, Malone et Bernstein (2015), étudiant l'intelligence collective, avancent qu'il y a un intérêt à retenir les individus de sorte à ce qu'ils deviennent plus compétents et efficaces à terme. Autrement dit, une fois la tâche réalisée, ces derniers savent quoi faire et comment le faire. La connaissance accumulée dans le temps et par expérience est donc essentielle (Hoecht & Trott, 2006), notamment pour l'établissement de routines ou de procédures à suivre (Hoang & Rothaermel, 2005). Nous saisissons ici l'enjeu de générer des dynamiques d'apprentissage ancrées dans le temps et dans l'action. En d'autres termes, il faut veiller au développement de relations suffisamment régulières pour que les participants puissent constituer des répertoires partagés de ressources (Wenger, 1998). Au regard de la pratique collaborative se construisant entre entrepreneurs, le questionnement suivant nous apparaît : ***Comment est maintenue la régularité des rencontres entre des porteurs de projets de plus en plus mobiles et dispersés*** **(T.2.1.3) ?**

- **Un processus imprévisible et instable :** Fondamentalement, la collaboration change avec le temps (Majchrzak et al., 2015). Par exemple, le degré de formalisation et de standardisation des rôles et processus, peuvent connaitre certains changements (Doz, 1996) ou alors, des acteurs peuvent quitter le groupe et être remplacés par d'autres (Ariño & de la Torre, 1998; White, 2005). Cette instabilité, loin d'être le résultat d'un manque de planification ou d'une mauvaise gestion, est une caractéristique inhérente des relations collaboratives (Majchrzak et al., 2015). En cela, nous appréhendons un autre enjeu de la collaboration : **la capacité à s'adapter aux particularités d'une situation donnée**, ce qui nous interroge alors sur les caractéristiques clés des arrangements capables de soutenir un tel processus. En effet, il semble qu'ils doivent être suffisamment malléables et flexibles pour intégrer continuellement les inattendus et les changements. Par rapport à notre contexte d'étude, cette considération est d'autant plus importante face au caractère peu prévisible du processus entrepreneurial et de son évolution permanente, ce qui renforce la nécessité d'étudier les particularités des arrangements capables de soutenir durablement la collaboration entrepreneuriale.

2.1. À la source : Du besoin de ressources au rôle du réseau social

Dans ce premier point, notre objectif est de peaufiner notre compréhension des sources qui poussent l'entrepreneur à se tourner vers ses pairs et d'apporter de pistes de réponses au questionnement suivant : ***Qu'est-ce que recherchent les entrepreneurs à travers la collaboration*** **(T.2.1.2) ?** Pour ce faire, nous étudions deux principaux champs de recherche, situés au niveau inter-organisationnel :

- **La théorie du management par les ressources** selon laquelle une organisation entreprend de collaborer afin de satisfaire ses besoins stratégiques par l'acquisition de ressources[27] nécessaires à son activité (Ahuja, 2000; Barney, 1991; Das & Teng, 2000; Grant, 1991; Hardy et al., 2003).

- **La théorie des réseaux sociaux** selon laquelle les relations collaboratives émergent à partir d'un réseau social préexistant. Les opportunités sont ainsi dépendantes de la structure et de la position des acteurs au sein d'un réseau social (Gulati, 1995; Gulati & Gargiulo, 1999; Walker et al., 1997) .

Initialement formalisée par Barney (1991) s'appuyant sur les travaux de Wernerfelt (1984), la **théorie du management par les ressources** a connu d'importants développements depuis le début des années 90, mais elle a également fait face à de nombreux revers critiques (Kraaijenbrink et al., 2010). Selon cette approche, « les organisations collaborent pour accéder à des combinaisons de ressources leur permettant de faire des choses qu'elles ne peuvent pas faire seules » (Hardy et al., 2003, p. 325, notre traduction). Aujourd'hui, la compétitivité accrue du marché complexifie davantage l'environnement organisationnel (Alexiev et al., 2016) et les « ressources informationnelles stratégiquement cruciales » (Lelong & Gayoso, 2010, p. 10) sont difficilement accessibles sans une ouverture à l'extérieur. Plus spécifiquement, c'est la conscience de ce problème qui constitue le fondement de la collaboration (Nathan & Mitroff, 1991) et donne l'impulsion à l'action (Lawrence et al., 1999). Autrement dit, collaborer vise à pallier le manque de connaissances ou d'informations et plus largement, de ressources. Selon cette théorie, **la principale motivation à collaborer serait donc le besoin en ressources**, difficilement accessibles de manière isolée, mais nécessaires à la survie dans un environnement hautement concurrentiel (Ahuja, 2000; Powell et al., 1996). Suivant cette logique, l'entrée en collaboration peut être interprétée comme une recherche de ressources offrant un avantage compétitif par rapport aux concurrents (Wernerfelt, 1984). Aussi, plus la déficience en ressources

[27] Par ressources, nous entendons « tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de l'entreprise, informations [et], connaissances » (Barney, 1991, p. 310, notre traduction).

est grande, plus l'entreprise est incitée à collaborer (Ahuja, 2000). En revenant à l'échelle du porteur de projets, nous pouvons élargir cette perspective et poser une hypothèse à explorer empiriquement : disposant de ressources limitées, l'entrepreneur serait incité à chercher, chez ses pairs, des ressources difficilement accessibles de manière isolée (ex. confrontation de points de vue ; partage d'idées et de compétences ; échanges autour d'expériences vécues ; soutien moral et encouragements).

S'il a été clairement identifié que la volonté à collaborer est liée à l'acquisition de ressources compétitives, on observe pourtant que toutes les entreprises n'entrent pas en collaboration (Ahuja, 2000). Une explication possible est à trouver dans la **théorie des réseaux sociaux**. Dans ce cadre, les opportunités de collaboration sont liées à la position dans un réseau préexistant (Gulati, 1995; Gulati & Gargiulo, 1999; Kogut, 2000; Walker et al., 1997). Autrement dit, l'entrée en collaboration n'est pas uniquement déterminée par l'accès à de nouvelles ressources, ce qui supposerait une disponibilité parfaite des partenaires potentiels (Ahuja, 2000; Gulati & Gargiulo, 1999). Une manière d'appréhender les relations qui se créent au sein de ces réseaux est celle des liens forts (directs) et faibles (indirects). Les liens forts ou directs (Ahuja, 2000; Baum et al., 2000) sont davantage regroupés, c'est-à-dire que les acteurs ont tendance à se connaître les uns, les autres. Selon Ahuja (2000), ces liens ont l'intérêt de rassembler des compétences complémentaires et de renforcer le partage de connaissances. En effet, la mise en commun de savoirs complexes et peu codifiables se réalise plus aisément au sein de réseaux où les individus se connaissent et se font davantage confiance (Larson, 1992 ; Singh, 2005). À cet égard, certains auteurs ajoutent que les amitiés ou les histoires passées sont favorables à l'initiation de la collaboration (Larson, 1992 ; Singh, 2005). Cependant, une conséquence négative de ce type de liens peut être la redondance informationnelle (McPherson et al., 2001). En effet, plus les liens se renforcent, plus ils engendrent une forme de cloisonnement avec l'extérieur du réseau (Granovetter, 1985). Dans sa thèse sur les « fabriques numériques », Flavie Ferchaud déclare à cet égard : « moins un individu a de contacts indirects et plus sa connaissance du monde située au-delà de son cercle d'amis sera déterminée par ce dernier » (2018, p. 355). En cela, nous saisissons l'importance des liens faibles (ou indirects) qui donnent accès à de nouvelles sources d'informations et d'idées par l'ouverture à l'extérieur[28] (Borgatti & Foster, 2003). Au regard de ces éléments, nous soulignons l'importance pour l'entrepreneur de non seulement étendre son réseau social, augmentant ses opportunités de collaboration, mais aussi de diversifier celui-ci par le développement de liens forts et surtout, de liens faibles. En effet, cette démarche

[28] Proche de cette conception, une autre théorie bien connue est celle des « trous structurels » de Burt, à savoir une absence de liens entre une paire d'acteurs du réseau, créant un espace dans le flux informationnel (Ahuja, 2000). Lorsqu'un acteur couvre un « trou structurel », il peut alors accéder à des contacts non redondants ou « ponts » (Borgatti & Foster, 2003).

lui permettra de multiplier ses opportunités de collaboration, de renforcer le partage de connaissances, explicites et tacites, avec ses pairs et également, de générer de nouvelles idées pour peaufiner ses projets : ***Comment est donc favorisée la confrontation des porteurs de projets à travers des espaces et des moments décloisonnés*** **(T.2.2.2) ?**

Avant de clôturer cette discussion, il est intéressant de pointer la **proposition de Ahuja (2000) de combiner les deux approches étudiées**. En effet, à travers notre confrontation au terrain, nous nous sommes aperçue que les entrepreneurs semblent animés par ces deux types de motivation qui abordés distinctement, présentent certaines lacunes. D'une part, la théorie du management par les ressources suppose que la collaboration s'initie lorsque l'entrepreneur cherche des ressources et surtout, trouve des porteurs de projets disposés à les partager avec lui. En conséquence, si nous nous limitons à considérer la collaboration comme un besoin en ressources, il est difficile d'expliquer pourquoi tous les entrepreneurs ne collaborent pas ni pourquoi les opportunités ne sont pas les mêmes pour tous. Ce constat nous conduit alors à la théorie des réseaux sociaux justifiant les opportunités à collaborer au regard de la position occupée dans un réseau. Encore une fois, si nous abordons les motivations à collaborer à travers ce prisme unique, nous clarifions difficilement comment les jeunes entrepreneurs, disposant souvent d'un réseau social restreint, peuvent développer des collaborations. Étudiées en parallèle, ces deux approches n'apportent donc pas une explication solide à la motivation d'entrer en collaboration. C'est pourquoi, Ahuja (2000) propose de **les intégrer comme deux versants complémentaires, tenant compte simultanément des incitations et opportunités à collaborer** : la collaboration s'initie donc lorsque des acteurs incités à collaborer disposent d'opportunités pour le faire.

2.2. Entre pentes et méandres : Les enjeux

Après cette discussion des sources de la collaboration, nous exposons maintenant les pentes, soutenant le processus et les méandres, engendrant des détours et le ralentissant. Cette partie sera l'occasion de peaufiner les contours de notre problématique de recherche par la mise en lumière des dimensions à prendre en considération tout au long d'un processus collaboratif. À cet égard, nous traitons de trois principaux enjeux :

- **Définir une structure flexible** qui renvoie à l'équilibre entre impulsion et liberté de manœuvre de sorte à soutenir la collaboration entre des acteurs aux intérêts[29] hétérogènes ;
- **Établir un cadre d'écoute et de bienveillance** qui correspond au climat de confiance au sein duquel les porteurs de projets doivent se sentir libres de s'exprimer et d'échanger ;
- **Spécifier une ligne directrice** qui consiste à délimiter et à communiquer les objectifs orientant le processus collaboratif à l'ensemble des participants.

2.2.1. *Définir une structure flexible*

> *« Le travail collaboratif passe par l'autonomisation accrue des acteurs. Confiance et responsabilité sont les pivots de ce mode d'action. » (Gardère & Denise, 2019, p. 145)*

Avant toute chose, le processus collaboratif implique de définir une structure de référence et d'inculquer un principe de responsabilité partagée, c'est-à-dire que la relation de collaboration doit être clairement établie et ne faire apparaître aucune ambiguïté (Gray & Wood, 1991). Néanmoins, cette structure se doit d'être flexible : « elle fonctionne dans un univers cadré où les actions et objectifs font l'objet de négociations » (Cordelier, 2019, p. 58). En d'autres termes, la collaboration nécessite une négociation explicite dans un contexte où aucune autorité légitime n'est reconnue pour gérer la relation (Lawrence et al., 1999 ; Phillips et al., 2000). En cela, il est essentiel de s'accorder sur des « sujets qui intéressent le plus grand nombre » (Boutillier & Fournier, 2009, p. 40). Aussi, ce travail doit se faire collectivement pour renforcer la volonté individuelle de s'engager dans le processus. Par ailleurs, négocier sous-entend une certaine part d'« incertitude dans les procédures, mais aussi dans les résultats qui ne peuvent être standardisés comme ce peut être le cas dans une configuration de type bureaucratique » (Gangloff-Ziegler, 2009, p. 106). Cette perspective exclue donc les attitudes plutôt directives : **la collaboration**

[29]Par intérêts, nous entendons des « raisons d'agir », à savoir qu'une « pratique ou situation sera dans l'intérêt d'une personne lorsqu'elle lui apporte un bénéfice » (Lawrence et al., 1999, p. 490, notre traduction). Les intérêts ne sont donc pas intrinsèques, mais plutôt dépendants de la situation et construits par les acteurs à travers un processus de négociation.

n'implique pas le recours à une autorité préétablie (Phillips et al., 2000 ; Gardère et al., 2019) **et doit se faire de manière volontaire** (Miles et al., 2006).

Dans leur thèse respective, Ferchaud (2018) et Fabbri (2016) nuancent cette absence de rapports de force. Par l'étude des « fabriques numériques » valorisant un fonctionnement « souple » et « horizontal », la première relève plusieurs conflits interpersonnels ainsi que des rapports de domination entre les acteurs en présence, à rebours des discours portés par ces lieux particuliers. Abordant la question à travers l'espace de coworking de la Ruche, la seconde pointe une sorte de « régulation informelle » se produit entre les membres et ce, au-delà des règles de fonctionnement non contraignantes de l'espace étudié. **L'absence de contrôle est dès lors à nuancer**. Ces considérations nous posent question par rapport à notre propre contexte d'étude : ***Comment les porteurs de projets sont amenés à s'engager dans le processus collaboratif sans les contraindre ou atteindre à leur volonté d'autonomie (T.2.1.4.)*** **?** Cette interrogation est d'autant plus importante qu'il arrive que le travail collaboratif soit perçu comme une « perte de pouvoir », générant ainsi « une forme de protectionnisme » pour palier à l'absence d'une structure hiérarchique (Gardère & Denise, 2019, p. 142). Autrement dit, les participants craignent que la mise en commun des informations leur fasse perdre leurs avantages distinctifs. Comme le dit Gangloff-Ziegler, cette logique individuelle devient alors un « obstacle majeur » pour la collaboration (2009, p. 103). Nous retrouvons, de nouveau, les traces de la tension entre individuel et collectif qui a guidé notre premier chapitre **(Tension n°1)** : les individus ont besoin des autres, mais veulent avant tout que leurs intérêts soient protégés.

2.2.2. *Établir un cadre d'écoute et de bienveillance*

Un « cadre susceptible de favoriser le travail collaboratif » (Gangloff-Ziegler, 2009, p. 100) implique une atmosphère d'écoute et de bienveillance mutuelle entre les participants (Boutillier & Fournier, 2009, p. 39). À cet égard, les recherches autour de l'intelligence collective décrivent un cadre au sein duquel l'ensemble des opinions sont représentées et entendues (Woolley et al., 2015). Dans le champ de l'apprentissage organisationnel, la chercheuse Amy Edmondson parle de « climat de sécurité psychologique » pour décrire la manière dont les individus perçoivent leur « environnement de travail comme propice à la prise de risques interpersonnels » (2003, p. 257, notre traduction). Plus particulièrement, elle explicite ce climat particulier comme suit :

> In psychologically safe environments, people believe that if they make a mistake others will not penalize them or think less of them for it. They also believe that others will not resent or penalize them for asking for help, information, or feedback. This belief fosters the confidence to take the risks described above and thereby to gain from the associated benefits of learning. (*ibid.)*

En cela, nous notons tout l'enjeu d'établir un tel cadre pour initier et soutenir les échanges entre porteurs de projets. En se sentant davantage en « sécurité », ils seront plus disposés à poser leurs questions, à s'ouvrir à leurs pairs et également, à proposer leur aide. Plus particulièrement, si nous tenons compte de la difficulté de générer et de pérenniser des échanges entre une diversité d'acteurs, nous saisissons d'autant plus la place centrale d'un tel « environnement de travail » où chacun puisse se sentir prêt à contribuer, sans être ni « pénalisé » ni jugé par ses pairs.

Par ailleurs, la définition même de ce cadre doit être réalisée collectivement. Autrement, les individus pourraient se décourager et ce, même dans le cas où ils étaient tout à fait prêts à s'engager dans le processus collaboratif (Gangloff-Ziegler, 2009). Par ailleurs, afin de soutenir le travail collaboratif, le retour régulier des pairs est également essentiel (Boutillier & Fournier, 2009). Ces « boucles de feedback » permettent, en effet, aux acteurs de se projeter dans le processus collaboratif et de performer leur action dans le temps (Khainnar, 2019, p. 52). Selon Cheshire et Antin (2008), le *feedback* est donc un mécanisme permettant d'activer les intérêts propres et d'encourager les contributions supplémentaires. Suivant cette logique, nous soulignons le rôle de la bienveillance qui renforce non seulement l'écoute mutuelle, mais également la confiance entre les participants. Évoluant dans un cadre qu'il estime bienveillant, l'individu dépassera une des barrières de la collaboration, à savoir « le fait de ne pas se sentir légitime dans ses apports et/ou de redouter le regard critique des autres intervenants » (Gangloff-Ziegler, 2009, p. 100). Nous pouvons dès lors noter l'enjeu de stimuler des relations informelles, voire amicales, entre les participants, ce qui introduit une nouvelle piste à explorer empiriquement : ***Comment sont favorisés de tels échanges entre les porteurs de projets et dans quelle mesure facilitent-ils la collaboration*** **(T.2.1.6) ?**

2.2.3. *Spécifier une ligne directrice*

En ce qui concerne les objectifs de l'échange, il est nécessaire qu'ils soient clairement établis (Locke et al., 1981) et que chacun puisse y rattacher son intérêt individuel (Golich, 1992). Dans le cas contraire, une ambiguïté peut freiner l'action collective (Morgand, 2016) et engendrer une diminution de la motivation (Malone & Bernstein, 2015). Selon certains auteurs, la définition explicite des objectifs assure donc un meilleur niveau de participation et constitue même une « pierre angulaire de la collaboration » (Ribeiro-Soriano & Urbano, 2009, p. 423). Par ailleurs, cette clarté facilite l'adhésion des individus qui autrement, peuvent être soumis à une certaine inertie (Morgand, 2016). Dans la même idée, les résultats envisagés doivent être clairement décrits. Autrement dit, les acteurs ont besoin de percevoir les potentiels aboutissements de leur action collective. Une nouvelle fois, notre cheminement théorique renforce l'importance

d'étudier les arrangements capables de soutenir la collaboration entrepreneuriale, en maintenant un équilibre entre les intérêts individuels et collectifs tout en dessinant une fil conducteur commun sur lequel les porteurs de projets peuvent s'appuyer pour naviguer ensemble. En outre, dans le cadre de notre travail de recherche, ce point est un véritable enjeu. En effet, nous avons vu que l'entrepreneuriat est un processus peu prévisible où les étapes à venir ne sont pas clairement établies. Finalement, c'est ainsi que nous posons un nouveau questionnement analytique à explorer à travers notre triple étude de cas, à savoir : ***Comment est soutenue la collaboration entre des entrepreneurs, n'ayant eux-mêmes pas de ligne directrice claire, alors même que cette dernière est fondamentale au maintien du processus collaboratif (T.2.1.5) ?***

2.3. À l'embouchure : Les aboutissements et résultats

Tout processus collaboratif aboutit à l'un ou l'autre résultat – qu'il soit positif ou négatif. Néanmoins, il est pratiquement impossible de déterminer ce qu'il en ressortira, tellement la collaboration est fragile et imprévisible (Gardère & Denise, 2019). Même lorsqu'il est pensé en amont et stimulé par divers facteurs, il peut ainsi se conclure par un échec : des conflits émergent, les acteurs se séparent ou sont contraints de réduire leurs ambitions. Cependant, lorsque le cheminement se déroule sans heurt, la collaboration se termine par des bénéfices particulièrement intéressants (échange de ressources, confrontation des points de vue, développement d'idées innovantes, apprentissage du métier d'entrepreneur ou partage autour des difficultés communes). Dans cette section, nous nous concentrons sur deux possibles issues, étudiées dans les travaux sur la collaboration inter-organisationnelle[30], qui nous permettent d'étendre notre perspective et de mieux saisir les finalités recherchées par les entrepreneurs à travers la collaboration :

- **Le transfert de ressources existantes** : la collaboration est employée comme un canal permettant de partager des ressources existantes telles que la connaissance, le savoir et le savoir-faire. Cette porte d'entrée sera l'occasion de préciser les fondements du partage entre pairs autour de leurs expériences entrepreneuriales à travers leurs difficultés et leurs bonnes pratiques.

- **L'exploitation des complémentarités** : la collaboration permet d'exploiter les complémentarités pour construire ensemble de nouvelles ressources, dépassant ce qui existe antérieurement. Nous pourrons, dans ce cas, mettre en lumière et questionner un des principaux enjeux de la collaboration entrepreneuriale, à savoir l'atteinte de l'innovation.

[30] Nous rappelons que nous avons recours à la littérature portant sur la collaboration inter-organisationnelle pour deux raisons : (1) les recherches oscillent entre les niveaux inter-individuels et inter-organisationnels, ce qui nous amène à les relier pour mieux les comprendre ; (2) nous abordons l'entrepreneuriat comme une « organisation émergente » (Champenois et al., 2019) et dès lors, l'approche inter-organisationnelle nous apporte une multitude de pistes de réflexion sur ce processus en construction.

2.3.1. *Mettre en commun des ressources existantes*

La mise en commun de ressources complémentaires[31] a été clairement identifiée comme un des intérêts majeurs (Gulati et al., 2000) et une des motivations les plus importantes à la collaboration[32] (Ahuja, 2000; Barney, 1991; Grant, 1991; Hardy et al., 2003). Non seulement une part importante de ressources informationnelles stratégiquement cruciales se retrouvent à l'extérieur de l'organisation (Foray, 2009), mais en plus celles-ci ne sont pas distribuées de manière égale (Das & Teng, 2000). Cet aboutissement de la collaboration porte donc sur le partage et la distribution de ressources entre organisations (Hardy et al., 2003) dans le but d'améliorer leur performance stratégique tout en développant un avantage concurrentiel (Gulati et al., 2000). Plus spécifiquement, cette mise en commun peut répondre à un manque de connaissances, notamment par rapport à certains segments de marché (Sarkar et al., 2001). Par ailleurs, cette mise en commun soutient la conduite de projets qui réalisés de manière isolée, pourraient échouer (Lelong & Gayoso, 2010). Dans ce cadre, plusieurs recherches ont démontré que les résultats d'un travail collaboratif dépassaient largement ceux d'efforts isolés (Baruch & Lin, 2012). Dans le champ entrepreneurial, Larson (1992) se présente la collaboration comme une opportunité d'amortissement puisque des ressources et avantages compétitifs peuvent être obtenus sans devoir investir des capitaux élevés en intégration verticale. Un autre intérêt crucial pour les entrepreneurs est l'accès à des informations et conseils. Dans cette logique, collaborer facilite le développement de projets entrepreneuriaux (Asselineau et al., 2014). Ces considérations renforcent celles, abordées dans la partie dédiée à la question collaborative en entrepreneuriat, qui pointaient le rôle du réseau de pairs pour soutenir le développement des compétences et connaissances de l'entrepreneur (Pierre & Burret, 2014; Sammut, 2003) ainsi que stimuler des dynamiques d'apprentissage collectif entre les porteurs de projets (Fabbri, 2015; Fabbri & Charue-Duboc, 2013).

[31] Par complémentarité, nous entendons l'apport de ressources différentes, mais bénéfiques à la relation, c'est-à-dire lorsqu'il y a un manque de similitude ou de chevauchement entre des ressources tout en permettant une combinaison mutuellement profitable (Mowery et al., 1996). Créant une interdépendance entre les acteurs, la complémentarité facilite la collaboration et réduit la probabilité de remplacer la relation existante par une autre (McEvily & Zaheer, 1999).

[32] En cela, nous pouvons noter que l'accès à des ressources clés se situe aux deux extrémités du processus collaboratif puisqu'il s'agit d'une des principales sources de motivation à la collaboration tout en étant un de ses aboutissements.

2.3.2. *Exploiter les complémentarités pour innover*

Si la collaboration peut être le cadre d'un partage de ressources existantes, la recherche a montré qu'elle est également le centre de la création de nouvelles connaissances (Gulati & Gargiulo, 1999; Miles et al., 2005; Powell et al., 1996; von Krogh, 1998). Cette question a été introduite par Powell, Koput et Smith-Doerr (1996) qui ont étudié l'innovation dans les alliances inter-organisations et plus particulièrement, dans les secteurs à haut niveau de sophistication, sujets à des changements technologiques rapides. Dans un tel contexte, les relations collaboratives facilitent l'innovation, notamment en réponse à la complexité croissante du marché (Alexiev et al., 2016; Miles et al., 2006). Autrement dit, elles soutiennent l'exploitation des complémentarités dans le but de répondre à un problème trop complexe pour être résolu de manière individuelle (Gray & Wood, 1991). Plus largement, ces études ont montré que la collaboration influençait positivement l'innovation technologique, les performances et la durée de vie des entreprises (Baum et al., 2000). Ainsi, collaborer ne se limite pas au transfert de ressources, mais permet de combiner les ressources existantes pour développer des solutions innovantes (Powell et al., 1996).

Dans le champ entrepreneurial, l'innovation est considérée comme cruciale à la survie des entreprises (Schumpeter, 1934), stimulant le développement des projets et augmentant la compétitivité (Carland et al., 1984). Les entrepreneurs doivent continuellement innover pour se maintenir dans le temps (Ribeiro-Soriano & Urbano, 2009). Or, la collaboration semble une voie privilégiée en ce sens (Johannisson, 1986) :

> **L'innovation est éminemment sociale.** […] Les allers-retours entre les échanges avec les autres entrepreneurs, qui leur donnent de la prise de recul, et la mise en œuvre de leur projet engendrent de nouvelles idées et des évolutions sur leurs produits ou encore dans leur manière de faire. (Pierre & Burret, 2014, p. 64)

La collaboration permettrait donc de développer des idées dites innovantes. À cet égard, Blandin et collègues ajoutent même :

> **L'innovation étant par essence collective et transversale**, comment faire pour susciter, organiser et pérenniser les espaces et les moments décloisonnés propices à faire émerger les idées ? Innover ensemble, est-ce que cela s'apprend ? (2016, p. 62)

Nous reformulons ces propos pour rappeler un de nos questionnements, introduits précédemment, qui paraît d'autant plus important à explorer : ***Comment est favorisée la confrontation des porteurs de projets à travers des espaces et des moments décloisonnés*** **(T.2.2.2) ?**

2.4. Un ancrage et une pérennisation par les réseaux

Supposons que les conditions à la source soient favorables, que les pentes soient nombreuses et que les aboutissements soient florissants, nous pouvons maintenant nous demander comment le processus collaboratif se pérennise. Pour le porteur de projets, cette question est d'autant plus cruciale puisqu'une collaboration durable soutient son apprentissage de la pratique entrepreneuriale (Lamine & Fayolle, 2014; Loarne-Lemaire, 2014; Pierre & Burret, 2014).

Pour traiter de cette question, nous avons pointé la piste des réseaux collaboratifs (Gueguen & Torrès, 2004). Ainsi, les organisations en viennent à former des chaînes au sein desquelles chaque partie apporte une valeur particulière et contribue à la création de compétences collectives. Notion largement répandue en sciences sociales, le réseau implique un ensemble d'acteurs entretenant des relations de diverses formes (Chauvet & Chollet, 2010) et correspond à des « collaborations croisées » entre plusieurs acteurs (Asselineau et al., 2014, p. 63). Plus spécifiquement, un **réseau collaboratif** peut être défini comme :

> Un mode distinct d'organisation dans lequel les organisations participantes travaillent ensemble avec équité, engagement et confiance, échangeant des informations, partageant des activités et ressources, se complémentant et renforçant leur capacité réciproque en vue d'un bénéfice mutuel et d'un objectif commun par le partage des risques, des responsabilités et des récompenses. (Bititci et al., 2004, p. 23, notre traduction)

À travers cette définition, nous relevons que la collaboration au sein des réseaux doit avant tout être intentionnelle, c'est-à-dire que les acteurs ont conscience qu'ils peuvent atteindre des objectifs supérieurs à leur capacité individuelle (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2005). Par ailleurs, les prises de décision sont décrites comme décentralisées, rendant l'entreprise plus flexible et réactive (Josserand, 2001). En outre, les réseaux sont des structures basées sur la réciprocité, l'interdépendance et un « climat informel centré sur le gain mutuel » (Larson, 1992, p. 77). Ils s'ancrent ainsi sur des modes de coordination alternatifs, ne reposant pas sur des logiques autoritaires et hiérarchiques, mais plutôt sur des contrats implicites à durée indéterminée (Jones et al., 1997). Parmi les facteurs déterminants de la réussite collaborative (Quince, 2011), nous retrouvons des aspects relationnels tels que le respect et la confiance mutuelle. À cet égard, certains auteurs avancent même que si les participants ne se font pas confiance, la collaboration ne peut pas exister (Jaouen et al., 2006). Fondée sur « la construction d'avantages réciproques » (Boutillier & Fournier, 2009, p. 47), **la confiance est donc essentielle** pour favoriser le partage de ressources, la combinaison des compétences et la conduite de projets collaboratifs (Ahuja, 2000; Larson, 1992). Aussi, la mise en commun de savoirs complexes, peu codifiables et tacites (Roberts, 2006) se réalise plus aisément au sein de réseaux où les individus se font davantage confiance (Larson, 1992; Singh, 2005). À cet égard, Ribeiro-Soriano et Urbano précisent que :

> La confiance agit comme l'agent de liaison qui permet aux réseaux de réaliser et d'atteindre leur plein potentiel. La confiance élimine les barrières qui entravent [le développement] des relations durables, le partage de connaissances et le *feedback* continu pouvant favoriser la créativité, l'innovation et la compétitivité. Étant donné que **la confiance se développe au fil du temps au travers de rencontres et interactions répétées**, la communication ouverte devient essentielle. (2009, p. 424, notre traduction)

Par ailleurs, il est à noter qu'apprendre à se faire confiance demande du temps (Miles et al., 2006) ainsi qu'un suivi régulier pour soutenir la participation de l'ensemble des participants (Boutillier & Fournier, 2009). Cette condition est d'autant plus importante qu'un processus collaboratif peut rapidement s'essouffler : il n'est pas « naturellement pérenne » et nécessite une action continue pour le redynamiser continuellement (*ibid*., p. 44). A ce propos, nous en venons à nous demander selon quelles modalités les porteurs de projets ancrent la pratique collaborative qui les relie. Il s'agit d'une nouvelle piste analytique à explorer : ***Est-ce qu'ils donnent forme à des répertoires de ressources, reflétant leur processus d'apprentissage collectif et ancrant durablement leur pratique collaborative (T.2.1.7) ?***

En résumé, ce détour théorique est éclairant pour notre objet d'étude puisqu'il nous éclaire sur les pistes de soutien et de maintien de la collaboration dans le temps. En effet, nous saisissons notamment l'enjeu de développer des relations basées sur la réciprocité et la confiance. Il apparaît également que pérenniser la collaboration implique de renforcer des modes de coordination alternatifs où la responsabilité partagée et l'engagement mutuel sont les clés de voûte d'une prise de décisions collectives. Les acteurs ont, en effet, conscience que leur participation leur permet non seulement d'atteindre leurs propres objectifs, mais également d'apporter une contribution à l'échelle du groupe.

Synthèse et ouverture

À travers notre **premier chapitre**, nous avons mis en lumière qu'au-delà d'une quête d'autonomie et d'indépendance, le porteur de projets a avant tout besoin de ses pairs. C'est la **première tension** de notre problématique (***Tension n°1)***, celle entre individuel et collectif. Par ce **second chapitre**, nous avons cherché à préciser ce *besoin* des autres, en nous intéressant à la question collaborative en entrepreneuriat et plus largement, aux étapes du processus collaboratif. D'abord, nous avons entamé notre propos en définissant la collaboration et en traitant de la question de la diversité telle une « arme à double tranchant » pour le processus collaboratif (Milliken & Martins, 1996, p. 403). D'un côté, la collaboration s'initie plus aisément entre des acteurs qui se connaissent et se ressemblent et d'un autre, elle s'enrichit par l'ouverture à l'hétérogénéité (Fabbri, 2015; Pierre & Burret, 2014). C'est alors que nous est apparue la **seconde tension** au cœur de notre problématique (***Tension n°2***) : ***Comment trouver un équilibre entre l'homogénéité et l'hétérogénéité des profils de sorte à soutenir durablement la collaboration tout en l'enrichissant continuellement ?*** Nous avons poursuivi notre cheminement théorique par une remise en question du mythe de l'entrepreneur héros, positionnant l'entrepreneuriat comme un « construit hautement social » (Bornard et al. 2018, p. 6). Ce faisant, nous avons également mis en lumière une série d'enjeux de la collaboration entrepreneuriale : sortir de l'isolement, trouver du soutien, confronter les idées, partager les expériences, acquérir des ressources et apprendre le « métier d'entrepreneur » (Pierre & Burret, 2014, p. 62). Peu à peu, nous avons révélé une spécificité de nos cas par rapport aux travaux dans le domaine, à savoir le **nomadisme des porteurs de projets** (Crouzet, 2017) qui semblent plutôt à la recherche de là où il se « passe quelque chose » (Bohas et al., 2017, p. 21). Ce constat nous a donc poussée à dépasser le strict prisme spatial pour initier notre interrogation autour **d'arrangements plus complexes pour soutenir la collaboration entrepreneuriale**. Après cela, nous avons décrit les étapes du processus collaboratif avec l'objectif d'opérationnaliser son identification empirique. Nous l'avons ainsi décortiqué en étudiant ses conditions préalables, ses enjeux, ses aboutissements et son ancrage dans le temps. Finalement, au terme de ce second chapitre, notre question de recherche (**QR**) se précise et s'établit : ***Quels sont les arrangements à travers lesquels se construit la pratique collaborative entre porteurs de projets au regard des deux tensions de la collaboration entrepreneuriale (Tension n°1 et Tension n°2) ?***

Telle une transition vers le chapitre suivant, nous avons trouvé une piste intéressante dans l'un des derniers textes[33] de Danilo Martuccelli (2019). D'une manière générale, le sociologue s'y interroge sur la manière de « faire société » dans un monde où l'hétérogénéité devient un « trait structurel des sociétés actuelles » (*ibid*., p.82). Il se demande comment encadrer un « ensemble disparate d'actions » (*ibid*., p.75) afin de recréer du lien social entre des individus aux parcours de plus en plus singuliers. C'est ainsi qu'il avance la notion de « continuum sociotechnique » pour désigner « le poids croissant des médiations et des agencements (plus ou moins autonomes) des objets techniques et des normes dans la vie sociale » (*ibid*., p.74). Autrement dit, il argumente sur la place centrale d'**un ensemble d'arrangements qui nous permettent de développer de nouvelles modalités de coordination de l'action collective ou plus généralement, de génération de ponts entre les individus**. Suivant sa perspective, nous introduisons la notion d'objet-frontière (Star & Griesemer, 1989) tels des arrangements capables de faire frontière entre des porteurs de projets hétérogènes, aux parcours de plus en plus individuels et singuliers, mais qui recherchent continuellement le soutien et le support des autres pour avancer. Dans notre **troisième chapitre**, nous étudions ces objets particuliers afin de cerner en quoi ils peuvent répondre à la double tension de la collaboration entrepreneuriale identifiée.

[33] Il s'agit du texte « *La vie en commun et la question du faire société* » (2019).

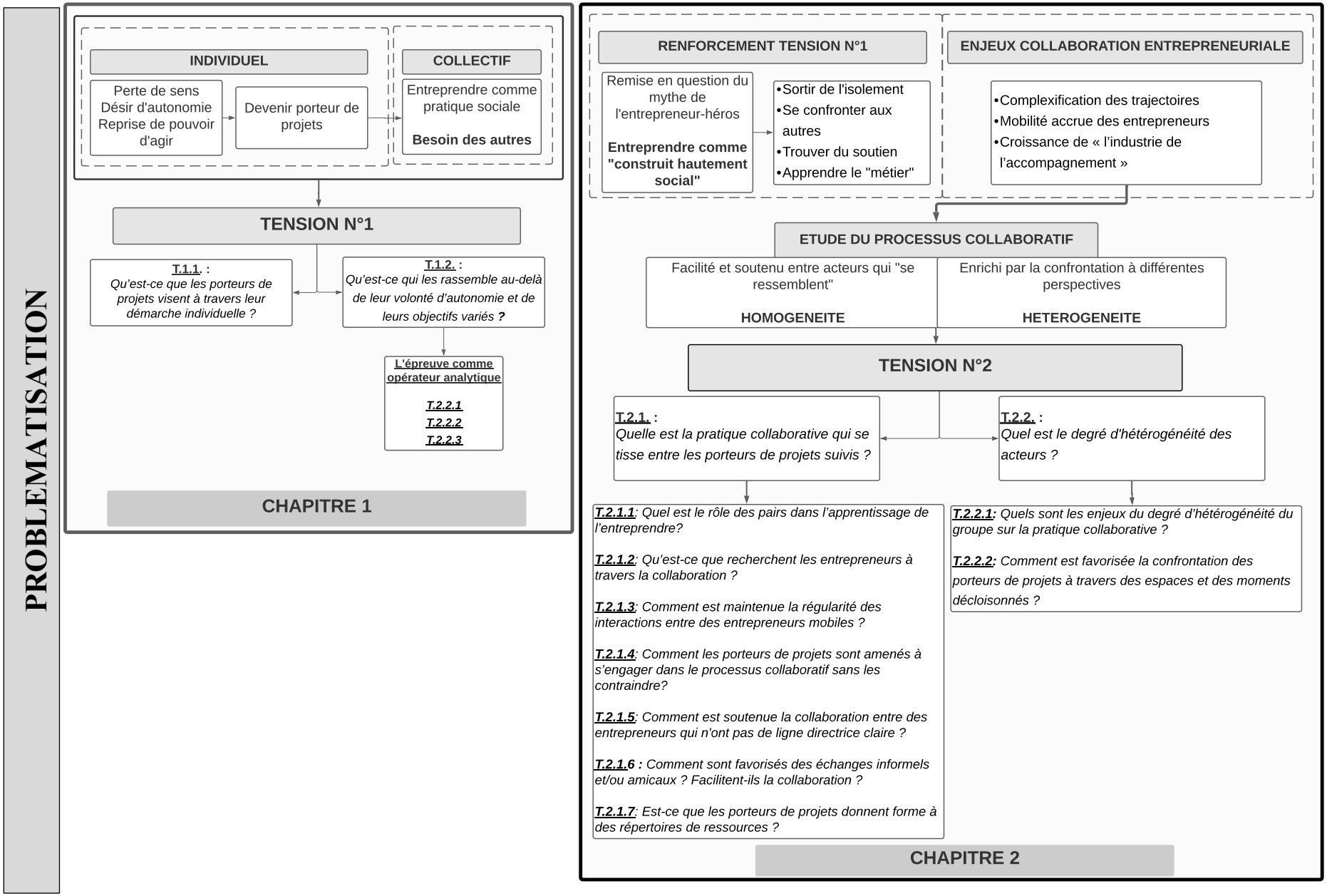


Figure 3. Schéma synthétique de progression - Chapitre 2.

CHAPITRE 3. FAIRE FRONTIERE ENTRE PORTEURS DE PROJETS

Dans ce troisième chapitre, nous ambitionnons d'étudier la notion, parfois peu saisissable, d'objet-frontière (Star & Griesemer, 1989) : ces arrangements organiques qui soutiennent la collaboration entre des acteurs cherchant à travailler ensemble alors même qu'ils ne partagent ni les mêmes objectifs ni les mêmes intérêts. Comme nous l'avons vu, notre question de recherche (**QR**) est de saisir comment ils soutiennent la construction d'une pratique collaborative entre des porteurs de projets, aux prises avec une volonté d'autonomie et un besoin des autres (**Tension n°1**), en formant un socle suffisamment commun et suffisamment malléable pour s'adapter aux particularités individuelles (**Tension n°2**). Ce chapitre est ainsi l'occasion d'apporter des éléments de réponse théoriques à cette question.

Dans une première partie, nous revenons sur les origines et la descendance des objets-frontières[34], en traitant notamment de leur ancrage idéologique. Ce détour nous permet d'appréhender les perspectives aux fondements du concept et dès lors, de pointer certaines pistes à questionner sur nos propres terrains. Dans une seconde partie, nous effectuons une exploration historique par le cas d'étude original, à savoir la mise en place du Musée[35] de Zoologie vertébrée de Berkeley. Nous précisons la situation particulière au sein de ce Musée et nous abordons les principaux résultats présentés par Susan Leigh Star et James Richard Griesemer dans leur travail séminal (1989). Cette partie est l'occasion d'éclairer le lecteur sur le cadre initial de la notion, soulignant les différences entre ce dernier et notre propre contexte de recherche. Dans la troisième partie, nous nous concentrons sur le concept même de l'objet-frontière en précisant sa définition, son rôle analytique et ses caractéristiques. Enfin, par la proposition d'une grille analytique en cinq dimensions, nous clôturons notre propos en donnant une forme plus concrète à ces objets dans le but d'opérationnaliser leur identification empirique et d'interroger leurs particularités au regard de notre objet d'étude, à savoir la collaboration entrepreneuriale.

[34] Nous employons cette forme plurielle, « objets-frontières », en nous basant notamment sur l'article « *De la difficulté de fabriquer des objets-frontières* » de Céline Verchère et Emmanuel Anjembe (2010) dans le numéro spécialement dédié à ces objets particuliers par la *Revue d'anthropologie des connaissances*.
[35] Le recours à la majuscule pour le terme « Musée » est justifié par cette même mise en forme par Star et Griesemer dans leur texte fondateur de 1989.

I. Retour sur les origines et la descendance du concept

À l'origine du concept, nous retrouvons deux chercheurs qui à travers l'analyse historique de la mise en place d'un musée (Star et Griesemer, 1989), ont identifié le recours à diverses stratégies de coordination, développées par les acteurs pour travailler ensemble. La postérité de leur travail s'est principalement concentrée sur un des concepts identifiés au cours de cette étude : les **objets-frontières**, à savoir des **arrangements organiques émergeant en réponse à un besoin de coopération entre des acteurs qui font partie des mondes sociaux hétérogènes**. La notion, tout à fait innovante à l'époque, a suscité un important intérêt, l'objet-frontière devenant interdisciplinaire (ethnographie de la conception, théorie des organisations, sociologie des sciences et techniques, sciences politiques et économiques, etc.). Les études autour du concept sont donc variées, avec un intérêt croissant pour la problématique des infrastructures[36] par et à travers lesquelles les individus gèrent et partagent leurs connaissances (Bowker & Star, 1999). Néanmoins – et cette remarque fut formulée par Star elle-même (2010) – la recherche sur les objets-frontières s'est (trop) souvent concentrée sur la mise en lumière d'objets sujets à une « flexibilité interprétative » (Trompette & Vinck, 2010, p. 11), délaissant les autres dimensions qui font pourtant toute la richesse analytique du concept. Dans cette première section, il nous paraît d'abord important de revenir sur les fondements empiriques qui ont amené Star à s'intéresser à la manière dont la coopération scientifique peut se faire alors même qu'un consensus n'est pas établi entre les acteurs (2010). Ce faisant, nous saisirons mieux les enjeux théoriques et méthodologiques aux fondements de la notion et la situerons au croisement de considérations essentielles pour saisir ses caractéristiques. Ensuite, nous proposons un retour sur l'ancrage idéologique du concept, situé au carrefour des Études des sciences et technologies et marqué par l'influence de l'École de Chicago, de l'interactionnisme symbolique et de la théorie des mondes sociaux.

[36] Étymologiquement, le terme « infrastructure » provient du latin « infra » (en-dessous de) et « structura » (structure), renvoyant à la partie inférieure d'une construction, c'est-à-dire à son fondement. En cela, l'infrastructure interroge ce qui se trouve en arrière-plan de ce qui est directement perceptible (Beltrame & Peerbaye, 2018). Cette question est devenue prégnante dans les recherches de Star et collègues (Bowker & Star, 1999; Star, 1999, 2010; Star & Ruhleder, 1996) avec la visée d'étudier les dispositifs de coordination, mais surtout d'interroger la manière dont les acteurs les mobilisent, les manipulent, les négocient et les activent au cours de leurs pratiques (Trompette & Vinck, 2009). Ainsi, « l'infrastructure invisible » renvoie à un ensemble de « discours cristallisés » (Clarke & Star, 2008, p. 115, notre traduction).

I.I. Susan Leigh Star, une chercheuse à l'affût de l'étrangeté anthropologique[37]

> *« Le questionnement de recherche qui a animé sa trajectoire scientifique : penser l'activité coopérative par-delà les frontières entre mondes hétérogènes, saisir les 'intersections' par-delà l'exigence de consensus. » (Trompette & Vinck, 2010, p. 12)*

Même si l'objet-frontière a connu une reconnaissance scientifique à grande échelle, les travaux de Star ne se sont pas limités à ce concept. Au contraire, la chercheuse l'a progressivement annexé à la question plus large des infrastructures informationnelles, à savoir un ensemble de « discours cristallisés » qui sous-tendent la manière dont les individus mobilisent, négocient et gèrent leurs connaissances (Clarke & Star, 2008). Afin d'établir la base analytique qui a conduit à la mise en lumière des objets-frontières, nous revenons sur **cinq « anomalies » aux fondements des recherches de Star** (2010, p. 23). Plus particulièrement, ce premier détour théorique nous permet non seulement de noter l'importance de la standardisation dans la réflexion de l'auteure, mais également de saisir le socle réflexif qui sous-tend les objets-frontières, chaque anomalie reflétant une facette de ces objets particuliers.

Les trois premières « anomalies » lui sont venus alors qu'elle menait une analyse d'archives autour du travail de chercheurs du 19ème siècle qui étudiaient les zones fonctionnelles du cerveau humain. Ainsi, Star a parcouru un large corpus de données afin de comprendre comment ces scientifiques avaient mené leurs études. La **première anomalie** s'est manifestée alors qu'elle examinait un rapport scientifique à propos des effets d'une lésion sur le cerveau humain, basé sur les résultats d'une expérience menée sur un singe. Ce qui a questionné la chercheuse a été le contraste entre les notes prises au cours de l'expérimentation, tâchées et froissées, et la netteté du rapport présentant les conclusions, sans aucune « mention des vicissitudes du contexte de l'expérience » (*ibid.,* p. 24). Cette observation l'a alors amenée à s'interroger sur les adaptations locales faites par certains acteurs sans qu'elles ne soient nécessairement visibles par les autres et sur la façon dont une représentation peut être partagée sans qu'elle soit précise. Nous retrouvons ici une des premières dimensions propres aux objets-frontières : ils sont suffisamment généraux pour être *utiles* à différents acteurs tout en étant suffisamment malléables pour s'adapter aux intérêts de chacun. Nous décelons ici une première piste de réponses à la tension entre hétérogénéité et homogénéité (***Tension n°2***) puisque les objets-frontières semblent avoir la capacité de passer d'un versant à l'autre. La **seconde anomalie** est apparue à Star alors qu'elle analysait les formulaires que des proches de patients atteints d'épilepsie avaient dû remplir. Ce faisant, elle avait noté la présence d'une multitude de remarques et annotations, dans les marges, qui ne semblaient pas

[37] Nous empruntons cette expression à Star elle-même dans l'un de ses derniers textes, publié en 2010 : "*This is not a boundary object !"*

trouver leur place dans les cases des formulaires, prévues à cet effet. C'est ainsi qu'elle en était venue à questionner les modalités selon lesquelles les données sont collectées, formatées et gérées par les chercheurs. La **troisième anomalie** s'est révélée par l'étude d'un article scientifique qui présentait les résultats de l'étude du cerveau en les transposant au cerveau humain sans tenir compte des différences fondamentales entre le cerveau d'un singe et d'un humain. Cependant – et c'est ce qui avait étonné la chercheuse – l'article avait connu un énorme succès. Star en était alors arrivée à la conclusion qu'une « carte n'avait pas besoin d'être juste pour être utile » (2010, p. 26). Autrement dit, cette dernière servait de base commune entre plusieurs groupes d'acteurs se l'appropriant et la précisant selon leurs propres besoins. Cette observation lui a permis, plus tard, de mieux comprendre la capacité d'aller-retour de certains arrangements entre une forme plus générale et plus précise, éclairant ainsi la possibilité d'équilibre entre homogénéité et hétérogénéité.

La **quatrième anomalie** lui est apparue par l'étude de cas du Musée de Zoologie de Berkeley. Elle était alors en train d'analyser une longue liste de documents lorsqu'un oiseau séché tomba d'une enveloppe papier, placée dans cette pile d'archives. Bien qu'anodine, cette situation lui a permis de s'interroger sur « ces choses qui ne correspondent ni aux catégories ni aux standards, qui se retrouvent glissées, littéralement ou au figuré, dans le classeur le plus proche » (*ibid.,* p. 27). Plus largement, Star est venue à approfondir son questionnement sur les catégories et les standards dans lesquels il n'est pas possible de tout faire entrer. L'observation de cette anomalie vient, à nouveau, renforcer la **tension n°2** de notre problématisation.

Enfin, la **cinquième et dernière anomalie** s'est profilée au cours d'une autre étude conduite au sein d'une communauté de biologistes pour laquelle un programme informatique avait été développé. Interrogeant les scientifiques à propos de leur utilisation de ce prototype, Star a pointé un important décalage entre les propos du développeur du programme et ceux des biologistes qui devaient l'utiliser : « Ce qui était évident pour les uns était un mystère pour les autres » (*ibid.,* p. 28). Les choses n'étaient donc pas si limpides pour les scientifiques qu'elles ne l'étaient pour l'informaticien qui avait développé le programme.

Après cette discussion des fondements empiriques des objets-frontières, nous abordons maintenant l'ancrage de la notion au croisement de multiples influences idéologiques dans le but de mieux saisir ce qu'est finalement un objet-frontière et son rôle sur la coordination de groupes hétérogènes.

I.2. *Sciences and Technology Studies*, le socle idéologique de l'objet-frontière

Tout d'abord, les travaux de Star s'inscrivent dans les *Science and Technology Studies* (STS), une considération essentielle pour comprendre la manière dont la notion d'objet-frontière a été révélée. Apparues aux alentours de années 60, les STS renvoient à un « carrefour où se rencontrent des disciplines qui prennent pour objet les sciences et les techniques » (Debailly & Quet, 2017, p. 26). Autrement dit, elles correspondent à un programme de recherches interdisciplinaires en sciences sociales dont la visée est de comprendre comment les savoirs techniques et scientifiques sont construits[38]. Aujourd'hui, le courant s'est étendu pour s'interroger, plus globalement, sur les artefacts et méthodes qui encadrent et soutiennent les savoirs. Par son inscription dans ce champ, Star porte ainsi une attention particulière aux arrangements ainsi qu'aux médiations[39] qui soutiennent l'action des acteurs. Ensuite, disciple d'Anselm Strauss et de l'École de Chicago[40] (Beltrame & Peerbaye, 2018), la chercheuse a conduit des études marquées du sceau de l'interactionnisme symbolique. Autrement dit, rejetant toute forme de déterminisme, ses travaux ont défendu l'explication des phénomènes à travers l'observation des interactions entre individus (Trompette & Vinck, 2009). De fait, cette tradition de pensée considère la production de sens comme la résultante d'une interprétation réalisée par les acteurs en situation. Par ailleurs, c'est dans la mouvance d'un des principaux modèles de l'époque que Star et Griesemer avaient ainsi développé leur travail sur l'objet-frontière : la théorie de l'intéressement de Callon et Latour (1986, 1987). D'une manière générale, celle-ci interroge les processus de traduction conduits par un acteur afin de convaincre des « alliés », en réinterprétant leurs intérêts, dans le but de les rallier à sa cause et d'étendre son réseau (Star et Griesemer, 1989, p. 389). Nous comprenons que ce modèle considère le processus de traduction des intérêts individuels selon une lecture asymétrique et du point de vue d'un seul acteur (Trompette & Vinck, 2009). Or, le problème empirique auquel Star et Griesemer se sont retrouvés confrontés, c'est qu'ils étaient face à une multitude d'acteurs issus de divers « mondes sociaux » (Clarke, 1990; Gerson, 1983; Strauss, 1978) et animés par leurs intérêts propres :

> *The n-way nature of the interessement (or let us say,* ***the challenge intersecting social worlds pose to the coherence of translations****) cannot be understood from a single viewpoint. Rather, it requires an ecological analysis*. (Star et Griesemer, 1989, p.389)

[38] Alors que dans les années 80 et 90, le recours à la métaphore de la « construction » était prépondérante dans le champ des STS (Sismondo, 2008, p. 14), les chercheurs ont dû faire face à de nombreuses oppositions par rapport à ce positionnement. À cet égard, nous suivons Latour pour saisir ce que signifie un « fait est construit », à savoir : « Lorsque nous disons qu'un fait est construit, nous voulons simplement dire que nous rendons compte d'une réalité objective solide en mobilisant diverses entités dont l'assemblage pourrait échouer. » (Latour, 2014, p. 129)

[39] En nous basant une nouvelle fois sur Latour, nous considérons que les « médiateurs transforment, traduisent, distordent, et modifient le sens ou les éléments qu'ils sont censés transporter » (2004, p.59).

[40] L'École de Chicago se caractérise par l'importance de la collecte des données et l'empirique dans la recherche. Pour ces chercheurs, on ne peut comprendre la réalité qu'en allant sur le terrain lui-même (Glaser & Strauss, 2017).

La question des deux chercheurs fut alors de comprendre comment intégrer les particularités de chacun tout en les gardant comme « alliés » pour maintenir durablement la coopération. C'est pourquoi, Star et Griesemer ont défendu une approche écologique de la situation[41] (Hughes, 1936), ne privilégiant aucun point de vue par rapport aux autres et tenant compte de « la coexistence de plusieurs processus de traduction dont la cohérence d'ensemble constitue le nœud du problème » (Trompette & Vinck, 2009, p. 8). En résumé, leur étude se positionne en prolongement du travail de Latour et collègues : ils proposent de ne pas se limiter à une vision unilatérale et de considérer la multiplicité des jeux de traduction dans un même contexte, prônant ainsi une perspective "*many-to-many*" (Star & Griesemer, 1989, p. 390), avec plusieurs points de passage négociés entre les acteurs.

Si nous rattachons ces considérations à notre objet d'étude, nous comprenons d'autant mieux l'intérêt des objets-frontières pour notre problématique de recherche. Dans notre cas, nous sommes face à des entrepreneurs qui d'un côté, sont portés par des volontés individuelles et des objectifs propres tout ayant besoin de leurs pairs (**Tension n°1)** et d'un autre, échangent plus aisément avec ceux qui leur « ressemblent » (Fabbri, 2015, p. 343) tout en s'enrichissant dans la confrontation à l'hétérogénéité (**Tension n°2)**. Or, ancrés dans une approche écologique de la situation (Hughes, 1936), les objets-frontières soutiennent l'intégration des particularités individuelles tout en veillant à la cohérence des multiples jeux de traduction, soutenant ainsi la collaboration entre des acteurs hétérogènes. Ils sont, dès lors, une voie de réponse à cette double tension au cœur de notre problématisation.

1.3. De la perspective des mondes sociaux à celle des communautés de pratique

Une perspective écologique implique de prendre en considération les différents mondes sociaux qui s'entrecroisent au cours de l'action (Clarke, 1990; Gerson, 1983; Strauss, 1978). C'est pourquoi, il nous a paru essentiel de faire un détour plus spécifique par cette question. Même si les racines du concept remontent aux années 20, l'utilisation effective de l'expression « monde social » est faite, quelques années plus tard, par Tamotsu Shibutani (1955), Anselm Strauss (1978) et Howard Becker (1982). Définis l'origine comme des « univers de discours[42] » profondément relationnels (Clarke & Star, 2008, p. 116), les mondes sociaux correspondent à des groupes qui se forment au travers des interactions sociales[43]

[41] Dans leur texte, les auteurs précisent à propos de cette perspective : "*the ecological viewpoint is anti-reductionist in that the unit of analysis is the whole enterprise, not simply the point of view of the university administration or of the professional scientist"* (Star et Griesemer, 1989, p. 389).

[42] Notion introduite par George Herbert Mead et notamment repris par Robert Park, l'univers de discours se rattache à un groupe d'individus dont la participation à un processus social conduit à développer des gestes et symboles, ayant une signification partagée par les membres du groupe (Mead, 2006, *cité par* Cefaï, 2015). En cela, le discours est entendu comme l'assemblage d'éléments de langage et de signification, conduisant à des manières d'agir mutuellement comprises, les *modus vivendi* (Clarke & Star, 2008).

[43] Le concept s'inscrit donc dans le courant de l'interactionnisme symbolique.

(Trompette & Vinck, 2009). Afin de poser un cadre général, nous avons repris la définition suivante qui nous permet de bien saisir ce qu'est un monde social :

> [Un] monde social peut être pris comme un *réseau de perspectives et de perspectives sur des perspectives*[44], relativement stabilisé et clos sur lui-même, avec une distribution de rôles et de statuts, des idiomes partagés de participation, une allocation de droits et de devoirs, une concession de privilèges pour les *insiders* et une régulation de l'accessibilité pour les *outsiders*. Prendre part à un monde social requiert un sens de l'appartenance et une conscience de vivre ensemble, ou au moins de faire les choses ensemble. (Cefaï, 2015, p. 2)

À travers cette proposition, nous comprenons qu'**un monde social n'est pas limité par une frontière claire ni une organisation établie** (Strauss, 1978; Becker, 1982), mais correspond davantage à un **ensemble de perspectives partagées**, servant de base à l'action collective (Clarke & Star, 2008). Ainsi, comme l'indiquent Becker et Pessin :

> La métaphore n'est pas spatiale. L'analyse se centre sur une forme d'activité collective, quelque chose que des gens sont en train de faire ensemble. Quiconque contribue à l'activité et à ses résultats fait partie de ce monde. La ligne distinguant le monde de ce qui n'en fait pas partie est une commodité analytique, et pas quelque chose qui existe en soi. (Becker & Pessin, 2006, p. 78)

Néanmoins, une certaine distinction est faite entre ceux qui sont « dedans » et ceux qui sont « dehors », notamment par l'établissement de rôles, ou le recours à une terminologie partagée par les membres du monde en question (Strauss, 1978). Ce que nous retenons, par ailleurs, est bien l'idée que les individus faisant partie d'un monde social ont conscience de faire les « choses ensemble », ce qui semble de nouveau marquer une limite entre intérieur et extérieur. En outre, nous basant sur les travaux de Strauss (*ibid.*), nous ajoutons que tout monde social inclut au moins : une activité principale évidente, un ou plusieurs site(s) où se déroulent les activités et une technologie soutenant la conduite de celles-ci. Enfin, alors qu'il fut une époque où il était encore possible de délimiter le début et la fin d'un monde social particulier, nous sommes aujourd'hui face à une multiplication et une diversification exponentielle de ces mondes. Pour illustrer cette réalité, il faut imaginer un « embrouillamini de trajectoires et de positions » (Cefaï, 2015, p. 6) qui se croisent, se meuvent, s'entrechoquent et se rassemblent. Nous sommes ainsi confrontés à un univers marqué par une incroyable fluidité où tout évolue en permanence (Clarke & Star, 2008, p. 118). Autrement dit, les frontières sont de moins en moins saisissables, les membres s'engagent à des degrés hautement variables et l'unité de perspectives n'est plus assurée (Cefaï, 2015). Cette idée nous renvoie, une nouvelle fois, aux porteurs de projets qui sont dans des parcours de plus en plus mobiles. Au-delà de ce détour par la question des mondes sociaux, il est à noter qu'au fil de ses travaux, Star et collègues ont progressivement associé la notion de monde social à celle de communauté de pratique. À cet égard, l'extrait suivant est éclairant :

[44] Formulé comme tel par l'auteur.

> […] **as they become members of what Lave and Wenger (1991) call communities of practice, or what Strauss (1978) calls social worlds**. A community of practice (or social world) is a unit of analysis that cuts across formal organizations, institutions like family and church, and other forms of association such as social movements. It is, put simply, a set of relations among people doing things together. (Bowker & Star, 1999, p. 294)

À travers cet extrait, nous relevons explicitement que les auteurs confondent les deux notions. Ainsi, dans le cadre de notre recherche, **nous avons décidé de poser le postulat selon lequel les deux perspectives correspondent l'une à l'autre**. Dès lors, considérant l'entreprendre comme une pratique qui s'acquiert au fil d'un apprentissage fondamentalement social (Champenois et al., 2019), nous faisons le choix d'étudier le phénomène de la collaboration entrepreneuriale par le prisme des communautés de pratique– littérature que nous abordons dans notre quatrième chapitre.

2. À la découverte du Musée de Zoologie vertébrée de Berkeley

Dans cette partie, nous revenons sur le contexte d'étude initial ainsi que sur les principaux résultats de Star et Griesemer dans le texte fondateur autour du concept d'objet-frontière[45]. Notre objectif est de comprendre les réflexions ayant conduit à l'émergence de la notion et dès lors, de saisir ce que cette dernière peut apporter comme réponses à notre question de recherche (**QR**) : ***Quels sont les arrangements à travers lesquels se construit la pratique collaborative entre porteurs de projets ?***

Comme nous l'avons vu, Star et Griesemer (1989) ont mené une étude historique de la mise en place du Musée d'histoire naturelle de l'Université de Berkeley. Rattaché à la théorie ancrée et inscrit dans l'interactionnisme symbolique, leur travail permet de qualifier les modalités d'articulation et de coordination d'acteurs hétérogènes. Face à la complexité organisationnelle, faite d'acteurs ayant des points de vue variés et désirant chacun valoriser leurs intérêts propres, les deux chercheurs se sont alors posé une question centrale : *comment l'hétérogénéité et la coopération peuvent-elles coexister et avec quelles conséquences sur la gestion de l'information ?* Cette plongée dans le travail original nous permet ainsi de mieux saisir les objets-frontières et les enjeux qu'ils soulèvent.

2.1. À propos du contexte de l'étude fondatrice

L'étude historique du Musée couvre une période allant de 1907 à 1939. À cette époque, les sciences biologiques connaissent un nombre important de transitions : les vocations culturelles et éducationnelles des histoires naturelles sont dépassées par la recherche scientifique. C'est dans ce cadre que Annie

[45] Ce texte est plus particulièrement *"Institutional ecology, translations' and boundary objects : Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39"* (Star & Griesemer, 1989).

Alexander, passionnée par la faune et la flore californienne, décide de créer le Musée de Zoologie de Berkeley et engage Joseph Grinnell, un scientifique, comme premier directeur de la structure. L'objectif initial est avant tout de développer une large collection des espèces peuplant la nature californienne, mais Grinnell, lui, souhaite surtout faire du lieu un centre d'autorité scientifique au cœur de la Californie. Pour mener à bien ce projet, les deux protagonistes mobilisent alors un réseau diversifié d'acteurs regroupant des collectionneurs, des scientifiques, des chasseurs et des agriculteurs, mais également des responsables administratifs de l'université. Cette diversité d'intervenants complexifie fortement la situation, notamment par le croisement de perspectives et d'intérêts en jeu. De fait, lorsque des individus issus de différents « mondes sociaux » (Clarke, 1990; Gerson, 1983; Strauss, 1978) souhaitent coopérer, ils doivent réconcilier leurs significations du contexte et trouver un terrain d'entente (Star & Griesemer, 1989). À cet égard, les chercheurs ont longtemps considéré qu'une coopération ne pouvait se mettre en place que lorsqu'un consensus était établi (Star, 2010). Cependant, Star et Griesemer se sont vite rendus compte que les acteurs en présence réussissaient à coopérer sans nécessairement s'entendre sur tous les points. En cela, ils se sont alors intéressés aux différentes stratégies développées par Joseph Grinnell, son équipe et les différents intervenants dans et autour du Musée.

Cette description contextuelle nous permet déjà de pointer certaines différences avec notre propre contexte d'étude. Premièrement, nous nous intéressons à la *collaboration* entrepreneuriale et non pas à la *coopération*. Or, nous avons vu que les deux notions correspondaient à des réalités différentes, la collaboration impliquant un engagement mutuel et des interactions directes, suscitant alors des négociations et discussions entre les acteurs (Barbour, 2018; Boutillier & Fournier, 2009). Ensuite, malgré les intérêts divergents au sein du Musée, les participants étaient tous portés par un projet commun, avec des objectifs établis. Dans notre cas, ce dernier point rappelle les enjeux de collaboration entrepreneuriale et plus particulièrement, deux des questionnements analytiques énoncés précédemment :

- Considérant que les porteurs de projets sont avant tout tournés vers leurs propres objectifs, ***qu'est-ce qui les rassemble au-delà de leur volonté d'autonomie et de leurs objectifs variés (T.1.2.) ?***

- Au regard du fait qu'ils n'ont pas une vision claire des étapes pour mettre en place leur(s) projet(s), ***comment est soutenue la collaboration entre des entrepreneurs, n'ayant eux-mêmes pas de ligne directrice claire, alors même que cette dernière est fondamentale au maintien du processus collaboratif (T.2.1.5) ?***

2.2. Un objectif commun au croisement de perspectives multiples

Afin de mieux visualiser l'hétérogénéité caractérisant les acteurs du Musée de Zoologie, revenons maintenant sur les principaux participants identifiés par Star et Griesemer (1989).

Tableau 1. Les acteurs du Musée de Zoologie vertébrée (Star et Griesemer, 1989).

Joseph Grinnell	Son objectif central était de faire du Musée un centre d'autorité scientifique. Ainsi, il veillait, avec intérêt, à la collecte des spécimens dans le but que celle-ci puisse répondre à ses exigences de recherche. Autrement dit, il avait besoin d'informations précises et rigoureuses afin de pouvoir exploiter le matériel fourni.
Annie Alexander	Avant tout passionnée de nature, elle avait pour ambition de faire du Musée une entreprise autonome et florissante. Bien qu'elle ne fût pas une scientifique, elle était engagée envers la protection des espèces et l'éducation des sciences naturelles. Pour elle, la discipline était ainsi plus une passion qu'une profession.
Les collectionneurs	À l'époque, la Californie était peuplée de nombreux clubs dédiés à la conservation de la nature environnante. Pour ces collectionneurs passionnés, la visée était donc que la « beauté intrinsèque de la nature » (*ibid.,* p. 401) soit partagée et protégée.
Les chasseurs	D'une manière générale, les chasseurs fournissaient les spécimens aux collectionneurs. Leurs intérêts étaient avant tout économiques et leur monnaie d'échange était l'argent. Les questions de préservation ou de recherche n'étaient, dès lors, pas leur priorité.
L'université	L'université cherchait avant tout à renforcer sa position académique au niveau national. Autrement dit, elle visait une reconnaissance et une légitimité, avec le but sous-jacent de lever davantage de financements. Le Musée lui servait ainsi de vitrine, la protection de la nature californienne ayant finalement peu d'importance.

Il apparaît que **les acteurs en présence étaient animés par des stratégies, des intérêts et des objectifs variés**. *Comment ont-ils donc fait ?* D'une manière générale, il semble que Joseph Grinnell avait réussi à identifier un but commun à une majorité de participants : la préservation et la valorisation de la nature californienne. Pour ceux qui ne s'y intéressaient pas réellement, il avait recouru à un « moyen neutre », à savoir « l'échange monétaire direct » (*ibid*., p.408) . Dès lors, les acteurs avaient tous acceptés de respecter la rigueur nécessaire à la collecte et à la préservation des échantillons prélevés. Néanmoins, définir cet objectif partagé n'avait pas été suffisant. C'est ainsi que les chercheurs ont mis à jour deux autres stratégies développées par Grinnell.

2.3. Les stratégies et solutions inventées pour travailler ensemble

Ainsi, au-delà d'un objectif commun, il a été nécessaire de veiller activement au maintien de la pluralité des points de vue (Star & Griesemer, 1989, p. 392). Autrement dit, mettre en place le Musée impliquait de ne privilégier aucun des acteurs en présence et d'assurer la participation de tous, ce qui a conduit à la mise en place de deux principales stratégies de coordination : les **méthodes de standardisation** et les **objets-frontières**.

2.3.1. *Les méthodes de standardisation*

Pour mener à bien la récolte des divers matériaux, Grinnell et son équipe ont conçu des méthodes hautement standardisées qui permettaient de collecter des données pouvant être employées à des fins de recherche et de conservation. Autrement dit, ces méthodes ont « discipliné » l'information et l'ont rendue compatible entre les différents acteurs, soutenant une portée plus grande à travers le Musée (Star & Griesemer, 1989, p. 404, notre traduction). Elles consistaient, par exemple, à référencer les animaux chassés de telle sorte que les informations puissent être comprises et employées par Grinnell et les autres scientifiques. Par ailleurs, ces méthodes étaient à la fois strictes et simples. Autrement dit, elles pouvaient être apprises par des amateurs avec peu de connaissances en biologie, en écologie ou en théorie de l'évolution, ne requérant donc aucune éducation particulière pour les comprendre et les exécuter. De plus, elles étaient pensées de sorte à standardiser la démarche, sans contraindre les acteurs qui devaient rester disposés à participer à l'entreprise commune. Néanmoins, même si essentielles à la mise en place du Musée, ces méthodes n'ont pas été suffisantes pour maintenir la coopération entre les divers mondes sociaux impliqués, comme l'explicite l'extrait suivant :

> Les standards ne restent pas des standards pour très longtemps et les standards d'une personne créent de la confusion pour une autre. Nous avons besoin d'un vocabulaire plus riche que celui de la standardisation ou de la formalisation pour caractériser l'hétérogénéité et la nature processuelle des écologies de l'information. (Bowker & Star, 1999, p. 293, notre traduction)

Ce « vocabulaire plus riche » fut celui des objets-frontières, se positionnant en prolongation de ces méthodes de standardisation[46].

[46] Depuis le texte fondateur, la majorité des recherches se sont focalisées sur le concept d'objet-frontière. Cependant, il était important de questionner les méthodes de standardisation sur lesquelles s'ancre l'émergence de ces objets particuliers. Ainsi, les objets-frontières et les méthodes standardisées sont inextricablement liés et « la standardisation fait partie intégrante de la définition des objets-frontières. » (Lee, 2007, p. 310, notre traduction)

Avant de poursuivre, une considération est à relever au regard des particularités de notre objet d'étude par rapport aux travaux originaux. Celle-ci nous vient de Charlotte P. Lee dans son texte "*Boundary negotiating artifacts"* (2007). S'appuyant sur le travail de Strauss (1988), la chercheuse avance que les objets-frontières sont souvent rattachés à des contextes où il existe une certaine routine, un ensemble stable de ressources, une suite prévisible d'étapes, une division claire des tâches ainsi qu'un objectif explicite pour le projet (Lee, 2007, p. 334, notre traduction). Néanmoins, il semble que peu de chercheurs se soient intéressés à des contextes organisationnels encore naissants et plus particulièrement, à un contexte entrepreneurial où les étapes et les objectifs se construisent et se précisent chemin faisant. Autrement dit, Lee nous pousse à dépasser la « tentation de traiter l'objet-frontière comme une boite noire » pour développer une approche plus adaptée aux particularités des situations étudiées (*ibid*., p.335). Dès lors, en tenant compte du caractère à la fois non-routinier et complexe du parcours entrepreneurial, nous pourrions nous demander quelles sont les dimensions particulières qui caractérisent les objets-frontières dans un tel contexte, ce qui nous amène à un premier questionnement analytique par rapport aux arrangements, à savoir : ***Quelles sont les caractéristiques clés des arrangements soutenant la collaboration entrepreneuriale (A.1) ?*** C'est une piste de réflexion à explorer à travers nos cas d'étude et plus particulièrement, par le traitement transversal de ces derniers.

2.3.2. *Les objets-frontières*

En approfondissant leur étude historique, Star et Griesemer se sont aperçus qu'il arrivait régulièrement que les acteurs adressent certains objets (spécimens, cartes territoriales et même, le territoire californien) en leur donnant individuellement une signification différente, créant des incohérences et des redondances informationnelles. Ce faisant, ils en venaient à adapter ces objets de sorte à ce qu'ils puissent à la fois se positionner comme un support de compréhension partagée (en étant suffisamment général) et se préciser aux intérêts particuliers (en habitant chaque monde simultanément). Autrement dit, ces objets particuliers leur permettaient de se comprendre les uns les autres tout en facilitant la conduite de l'activité à leur propre échelle.

Prenons un exemple concret : la carte territoriale de la zone californienne. À l'échelle générale (au croisement entre les mondes sociaux ou les communautés de pratique), cette carte est perçue de la même manière par les différents acteurs : elle a une identité stable et commune. En revanche, si nous nous positionnons à l'échelle des chasseurs, cette carte est, par exemple, une porte d'entrée vers les zones où la chasse est autorisée. Pour les scientifiques, elle est plutôt le reflet des indicateurs environnementaux qui permettent de saisir l'évolution de certaines espèces à travers le temps. Ainsi, **cette même carte devient un objet-frontière, en se spécifiant aux intérêts individuels tout en fournissant un socle commun autour duquel échanger**. Quand Star et Griesemer pointent cette notion, ils la définissent

alors comme des **arrangements organiques[47] qui maintiennent la pluralité des points de vue et maximisent l'autonomie de travail tout en favorisant la compréhension partagée entre les différents acteurs**. Dans la partie suivante, nous approfondissons plus particulièrement ce à quoi renvoie cette notion, parfois abstraite et difficile à saisir.

3. Appréhender un objet difficilement saisissable

3.1. Approches théoriques

3.1.1. *Des ponts provisoires au croisement de l'hétérogénéité*

> *"But the protocols are not simply the imposition of one world's vision on the rest; if they are, they are sure to fail. Rather, boundary objects act as anchors or bridges, however temporary."(Star & Griesemer, 1989, p. 414)*

Avant toute chose, il nous paraît intéressant de revenir sur les deux termes clés du concept : **objet** et **frontière**. En nous basant sur l'article « *Ceci n'est pas un objet-frontière !* » de Star, nous relevons que :

- dans le langage courant, un **objet** correspond à « une chose, une entité matérielle composée d'une matière[48] plus ou moins bien structurée » (2010, p. 20). Autrement dit, par objet-frontière, il faut entendre un support à l'action : « Quelque chose devient en fait un *objet* seulement dans le contexte d'une action et d'une utilisation » (Bowker & Star, 1999, p. 298, notre traduction). Par exemple, la carte de la Californie est associée à un objet dans le sens où elle sert de support à l'action de Grinnell, des chasseurs et des collectionneurs ;

- généralement, la **frontière** correspond à une limite ou à une périphérie. Dans ce cadre, elle est plutôt décrite tel un « espace partagé », un « lieu précis où le sens de l'ici et du là-bas se rejoignent ». Ainsi, le terme renvoie davantage à un arrangement créant une ligne commune entre différentes communautés de pratique. À ce titre, une image éclairante est celle d'un pont qui relie ces entités entre elles.

[47] À la différence des méthodes de standardisation qui avaient été mises en place par Grinnell, les objets-frontières sont perçus comme des arrangements qui émergent au travers du travail partagé au croisement de différents mondes sociaux ou communautés de pratique. Autrement dit, Star et Griesemer semblent considérer que ces objets n'ont pas été construits en tant que tels, mais se sont développés au cours du processus de travail.

[48] L'auteure considère que la matérialité résulte de l'action des acteurs et pas d'un « sens préfabriqué de la matière ou de sa qualité de chose » (Star, 2010, p. 20).

Pour définir les objets-frontières, nous avons choisi la proposition de Star et Bowker qui nous aide à saisir l'idée de *pont* et à relier le concept à la littérature sur les communautés de pratique :

> Nous définissions **les objets-frontières comme ces objets qui habitent en même temps plusieurs communautés de pratique et satisfont les exigences informationnelles de chacun d'eux**. En pratique, ils sont des objets qui peuvent à la fois traverser les frontières tout en maintenant une forme d'identité constante. Ils peuvent être adaptés pour répondre aux besoins de n'importe quelle communauté (ils sont en ce sens modulables ou personnalisables). En même temps, ils ont des identités communes à travers les contextes. (Bowker & Star, 1999, p. 16, notre traduction)

S'adaptant et se reconstruisant en permanence, les objets-frontières forment ainsi des moyens de traduction entre des communautés de pratique qui s'entrecroisent, devenant des ponts temporaires entre différents acteurs (Star & Griesemer, 1989; Trompette & Vinck, 2009). Finalement, nous basant sur notre étude de la littérature (Abraham, 2017; Chanal, 2000; Granjou & Mauz, 2009; Star, 2010; Star & Griesemer, 1989; Trompette & Vinck, 2009) et en nous spécifiant sur le contexte entrepreneurial, nous en avons établi notre propre définition :

> Consistant en des **arrangements** entre des acteurs hétérogènes, ces objets sont **(1)** à la fois concrets et abstraits, maximisant l'autonomie de travail tout en créant un socle commun à la frontière entre les porteurs de projets (**Tension n°1**) et **(2)** à la fois malléables et rigides pour intégrer les particularités individuelles tout en maintenant une identité stable au croisement des acteurs, notamment grâce à l'équipement[49] dont ils se dotent au fil de leur développement (**Tension n°2**).

En résumé, les objets-frontières sont capables de soutenir la collaboration entre des entrepreneurs, aux volontés d'autonomie et d'indépendance, en construisant des ponts provisoires au croisement de leur hétérogénéité.

[49] Nous revenons sur les caractéristiques de l'objet-frontière et plus spécifiquement, cette question d'équipement dans la suite de notre chapitre.

3.1.2. *Ce que ces objets nous permettent de comprendre…*

> *"Note that the goal of using a boundary object is not to reconcile differences across boundaries, but to allow participants to proceed together despite their differences."(Wenger-Trayner et al., 2019, p. 13)*

À travers les multiples études recourant au concept d'objet-frontière, nous relevons que la notion est principalement employée pour décrire la manière dont les acteurs travaillent ensemble en trouvant un équilibre entre leurs différences et leurs similitudes. En d'autres termes, ces recherches qualifient les modalités selon lesquelles les acteurs « établissent et maintiennent une cohérence entre des mondes sociaux en interaction, sans les uniformiser et sans qu'ils deviennent transparents l'un à l'égard de l'autre » (Trompette & Vinck, 2009, p. 11). Comme nous l'avons discuté, les objets-frontières ont, en effet, cette capacité à faciliter les échanges et la communication, au-delà des différences en termes d'objectifs, d'intérêts ou de perspectives. En outre, en veillant à l'intégration de chaque point de vue, ils pallient au risque de réduire « l'intégrité informationnelle » du groupe (Star & Griesemer, 1989, p. 388). Ainsi, recourir à ce concept analytique consiste à s'intéresser aux « appuis » soutenant la collaboration sans nécessaire consensus (Beltrame & Peerbaye, 2018, p. 180). Par ailleurs, au-delà de la notion d'arrangements ou de dispositifs de traduction[50], il est à noter que les objets-frontières contribuent à rendre compte des « infrastructures invisibles » qu'ils transportent avec eux, à savoir : les codes, les standards et les conventions[51] propres à chaque monde social en présence (Granjou & Mauz, 2009; Star & Ruhleder, 2010; Trompette & Vinck, 2009). En cela, ils nous aident à questionner plus finement la « complexité des interactions » entre les différents acteurs (Trompette & Vinck, 2009, p. 11), apportant de nouvelles voies à explorer empiriquement, à savoir : ***Quel est le rôle joué par cette « infrastructure », au sens de Star et Ruhleder (1996), sur la pratique collaborative des porteurs de projets suivis (A.2) ?***

Dans le point suivant, nous exposons les principales caractéristiques des objets-frontières. Pour relier notre propos à notre objet d'étude, nous nous sommes appuyée sur l'exemple du *pitch*[52], tentant ainsi d'illustrer ce que peut concrètement être un objet-frontière.

---

[50] Constituant un usage classique de la notion (Trompette & Vinck, 2010), le concept de *dispositif de traduction* nous permet de saisir les objets-frontières tels des **arrangements d'éléments hétérogènes jouant un rôle d'entre-deux, constamment reconfigurés et perpétuellement reconstruits** (Dumas, 2019; Meunier, 1999). Ce faisant, nous appréhendons également la fonction de support (Peeters & Charlier, 1999), indispensable à l'accomplissement de l'action (Paquienséguy, 2007).

[51] Nous employons ici le terme de « conventions » telles qu'elles sont définie dans le texte « *Retour sur la notion d'objet-frontière* », à savoir des « formes de coordination plus ou moins objectivées (normes, règles, représentations collectives) qui animent l'interaction de tous les participants à un cours d'action » (Trompette & Vinck, 2009, p. 10). Par ailleurs, la définition proposée par P. Livet est également éclairante à cet égard. Pour l'auteur, les « conventions » permettent de « donner des repères accessibles à tous ; lancer ou relancer la coopération ; permettre aux individus de relier les actions locales qui participent d'un phénomène collectif; permettre de représenter ce phénomène collectif, quand aucun individu ne peut l'observer en entier. » (1994, p. 245).

[52] Le *pitch* entrepreneurial correspond à une « brève description de la proposition de valeur d'une idée ou d'une entreprise que les entrepreneurs emploient pour présenter des idées à de potentielles parties prenantes » (Daly & Davy, 2016, p. 121, notre

3.2. Les caractéristiques de l'objet-frontière

3.2.1. *Un triple socle à ne pas négliger*

Après deux décennies de recul, Star revient sur ce qu'est et ce que n'est pas un objet-frontière (2010). Ainsi, la chercheuse explique à quel point la postérité s'est de plus en plus limitée à la flexibilité interprétative de ces objets, à savoir qu'ils sont interprétables de multiples manières. Cette mouvance a ainsi conduit une large partie des chercheurs à traquer exclusivement les objets répondant à cette particularité. Néanmoins, cette caractéristique n'est pas la seule spécificité de ces objets. Ainsi, Star (ré)insiste sur les trois dimensions clés à ne pas négliger ni séparer lorsqu'on veut recourir au concept de manière équilibrée : la « flexibilité interprétative », la « structure des besoins et des arrangements du processus de travail » et enfin, la « dynamique entre des utilisations mal structurées et plus adaptées » (*ibid*., p. 18).

a. La flexibilité interprétative

Comme nous l'avons introduit, il s'agit de la **capacité de l'objet à maintenir une identité suffisamment stable tout s'adaptant et se spécifiant aux différents acteurs** – sans qu'aucun d'eux n'ait à abandonner ses objectifs propres (Granjou & Mauz, 2009). La flexibilité interprétative fait donc référence aux multiples jeux de traduction apparaissant au fil du processus collaboratif[53] (Trompette & Vinck, 2010). Pour illustrer cette première dimension, prenons notre exemple du *pitch*[54] :

> Un entrepreneur se retrouve à *pitcher* son projet lors d'un événement regroupant des pairs, des investisseurs, des gestionnaires d'espaces de coworking ou de structures d'accompagnement. Il utilise les mêmes mots, mais pourtant chacun de ses interlocuteurs interprètent son *pitch* de manière particulière. L'investisseur y verra peut-être une source de financement intéressante alors qu'un autre entrepreneur y pointera une possibilité d'échanges autour d'une expérience par laquelle est passée celui qui vient de *pitcher*. En d'autres termes, les interprétations pourront être multiples alors même que le contenu de base conservera une « identité stable ».

b. La dynamique entre abstrait et concret

Directement rattachée à la flexibilité interprétative, cette dimension pointe que les objets-frontières **existent entre plusieurs communautés de pratique** (Bowker & Star, 1999) **où ils sont « mal » structurés et deviennent « bien » structurés au sein de chacune d'elles** (Star, 2010; Star &

traduction). Par ailleurs, les porteurs de projets « s'entraident dans cet exercice en travaillant ensemble et en se faisant des retours » (Pierre & Burret, 2014, p. 65).

[53] Pour rappel, la notion d'objets-frontières s'inscrit dans une approche « constructiviste des sciences sociales » (Star, 2010, p. 19).

[54] Tout au long de cette partie, nous ferons référence au *pitch* en tant qu'objet-frontière à travers des encadrés grisés.

Griesemer, 1989). C'est ainsi qu'ils correspondent à des moyens de traduction, sujets à des aller-retours constants entre une dimension abstraite et une dimension concrète. Comme l'indique Star, « les groupes qui coopèrent sans consensus alternent entre ces deux formes de l'objet » (2010, p. 22). Pour expliciter ce mouvement, la chercheuse propose un schéma illustrant que **les objets-frontières résultent de systèmes standardisés au sein desquels ils ne trouvent pas leur place** (Figure 4). Par exemple, lorsque des formulaires définissent certaines cases bien précises, il y a des éléments qui se retrouvent dans des catégories résiduelles, comme les « non-classé ailleurs » ou bien, « aucune des propositions ci-dessus » (*ibid*., p. 32). Or, à un moment donné, ces catégories se retrouvent elles-mêmes « habitées » par des « étrangers » et en viennent ainsi à développer des objets-frontières. Dans ce même mouvement, plus ces objets se modifient, s'adaptent et s'équipent, plus ils se standardisent (*ibid*.). Un cycle se crée puisqu'on en revient alors au point de départ avec de nouvelles « tentatives de standardisation » de ce qui n'est pas suffisamment bien structuré et ainsi de suite.

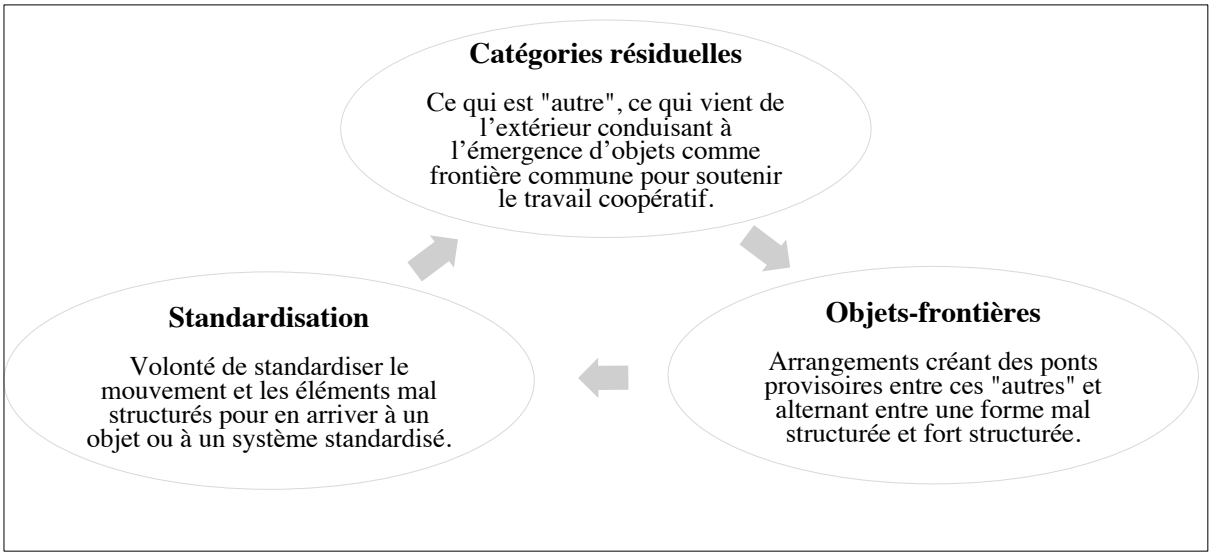


Figure 4. Mouvement de va-et-vient entre bien et mal structuré (adaptation Star, 2010, p.22).

Pour mieux comprendre, revenons-en, une nouvelle fois, à l'exemple du *pitch :*

> Au moment de la présentation, le *pitch* de l'entrepreneur est suffisamment général pour que tout le monde puisse le comprendre et saisir la proposition de valeur du projet - c'est notamment la principale caractéristique d'un « bon » *pitch*. Sur cette base, non seulement chaque interlocuteur développe sa propre interprétation du contenu, mais en plus peut donner des conseils et recommandations diverses au porteur de projets. C'est à ce moment que nous pouvons déceler cette idée d'aller-retour entre abstrait et concret ou encore, entre général et spécifique. En effet, les recommandations vont principalement se situer au croisement des intérêts des interlocuteurs et de ceux du porteur de projets qui vient de *pitcher*. Nous sommes alors au niveau plutôt général. Cependant, quand l'entrepreneur va intégrer ces remarques à son *pitch*, il va devoir les spécifier et les adapter à sa propre échelle. Nous arrivons alors au niveau plus spécifique. Autrement dit, en tant qu'objet-frontière, le *pitch* a la capacité de créer un pont entre une dimension plus abstraite et une dimension plus concrète, devenant un moyen de traduction entre les acteurs.

À travers notre triple étude de cas, il sera intéressant de questionner le processus à travers lequel certains arrangements alternent entre ces deux dimensions : ***Quels sont les arrangements capables de suivre ce mouvement de va-et-vient, en se généralisant suffisamment pour être compris par les différents acteurs tout se spécifiant continuellement à l'échelle de chacun (A.3) ?***

c. La structure matérielle et l'équipement

La structure matérielle correspond à **l'intégration progressive et constante des intérêts des différents acteurs dans les arrangements soutenant la collaboration**. De nouveau, cette dimension a souvent été délaissée dans les études sur l'objet-frontière. D'une manière générale, cette structure renvoie à l'équipement dont se dote l'objet-frontière au fil de son développement de sorte à circuler entre les différents intervenants (Granjou & Mauz, 2009; Vinck[55], 2009). À cet égard, Boullier déclare que « tout objet porte avec lui une histoire qu'il va diffuser » (2002, p. 50). L'extrait suivant est illustratif de ce processus d'équipement :

> Au cours de cette trajectoire, l'identité de l'objets-frontières […], loin d'être donnée d'emblée aux acteurs, est **progressivement solidifiée, qualifiée par des indices de probabilité et se construit ainsi au fur et à mesure de son traitement par les divers acteurs participant au processus**. On montrera ici que ces indices se trouvent, à chaque étape de leur trajectoire, mis en forme et dotés de propriétés pratiques, de codes et de conventions qui permettent aux acteurs de se les approprier, de les traiter […]. L'objet-frontière, pour jouer son rôle de coordination, est ainsi **progressivement équipé d'une 'infrastructure invisible' qui permet de le détacher de son contexte premier** de recueil et de l'inscrire dans d'autres visées. » (Granjou & Mauz, 2009, p. 40)

En d'autres termes, un objet devient objet-frontière lorsque les acteurs, cherchant à travailler ensemble, lui ajoutent divers éléments qui le standardisent et facilitent sa circulation d'une entité à l'autre (Vinck, 2009). Au regard de notre objet d'étude, nous en venons alors à nous demander : ***Quels sont les équipements dont les porteurs de projets dotent certains objets de sorte à soutenir leur collaboration (A.4) ?***

Après sa première présentation en public et suite à l'intégration des remarques reçues, l'entrepreneur aura peaufiné son *pitch* : il lui aura ajouté des mots-clés plus éclairants pour ses auditeurs ou des images plus percutantes pour appuyer son propos. Il aura réduit son temps de parole ou suivi un modèle de *pitch*[56] pour mieux organiser sa pensée. Bref, il aura doté son *pitch* d'un équipement lui permettant d'être mieux compris par d'autres. Ce faisant, le *pitch* devient un objet-frontière au fil du parcours de l'entrepreneur.

[55] Dans ses travaux, Dominique Vinck (2009) parle d'objet-intermédiaire, mais précise qu'en se dotant d'un tel équipement, un objet-intermédiaire peut devenir un objet-frontière capable de circuler entre les différents mondes sociaux. En se standardisant, l'objet-intermédiaire évoluerait ainsi en objet-frontière.

[56] Notre étude empirique nous a permis de relever une variété de formats et critères pour réaliser un *pitch*, bien connus des porteurs de projets rencontrés. Par exemple, nous pouvons distinguer le *pitch* long (5 à 10 minutes) du *pitch* court ou *Elevator pitch* (entre 30 secondes et 2 minutes). D'une manière générale, le *pitch* est devenu le principal outil auquel doit se former tout entrepreneur. Ce faisant, cette technique a été fortement discutée, se dotant d'une large documentation précisant certaines conventions à respecter (ex. durée, tonalité, déroulement, thèmes-clés, etc.).

3.2.2. Cinq facettes pour opérationnaliser l'identification des objets-frontières

À la suite des travaux de Star et Griesemer (1989), plusieurs recherches ont été menées afin de formaliser la notion d'objet-frontière, diversifiant les critères d'identification de ces objets particuliers et complexifiant leur saisie sur le terrain. En ce sens, il nous a paru important de réaliser une synthèse des caractéristiques identifiées à travers nos différentes lectures (Abraham, 2017; Bowker & Star, 1999; Chanal, 2000; Granjou & Mauz, 2009; Star, 2010; Trompette & Vinck, 2009, 2010; Wenger, 2000; Wenger-Trayner et al., 2019[57]). Cette grille analytique constitue notre support pour opérationnaliser l'identification et faciliter la description des objets-frontières relevés sur nos terrains. Plus particulièrement, nous considérons que c'est la combinaison de ces dimensions complémentaires qui caractérise un objet comme objet-frontière et plus largement, comme un arrangement à la frontière d'acteurs hétérogènes. Autrement dit, l'une ne va pas sans l'autre, même si elles se manifestent selon des degrés variés.

[57] Pour ne citer que les recherches qui ont été centrales pour la réalisation de ce tableau synthétique.

Tableau 2. Grille analytique des cinq dimensions de l'objet-frontière.

Modulaire	L'objet-frontière se compose de plusieurs parties, ce qui permet de s'intéresser à un aspect particulier sans interférer avec les autres (Abraham, 2017; Star, 2010). Star et Griesemer (1989) donnent l'image d'une bibliothèque au sein de laquelle il est possible d'emprunter un livre sans en perturber l'agencement général. Nous pouvons également citer l'exemple d'un magazine qui serait composé de « plusieurs articles s'adressant à différents lecteurs » (Chanal, 2000). Si nous reprenons le *pitch,* nous notons que l'entrepreneur a la possibilité de choisir parmi une variété de formats, mais également parmi différents critères pour construire son propre *pitch* tout en ne perturbant pas ses interlocuteurs, souvent habitués à écouter des *pitchs*.
Polyvalent	Liée à la modularité, la polyvalence fait que l'objet est suffisamment « malléable » pour soutenir de multiples pratiques (Star & Griesemer, 1989; Wenger, 2000). Si nous l'exemple d'un lieu physique dédié à l'accompagnement entrepreneurial, nous pourrions observer que celui-ci autorise les entrepreneurs à réaliser toutes sortes d'activités en fonction de leurs besoins propres. Pour le cas du *pitch*, il apparait comme polyvalent, car il peut être employé à diverses fins : se présenter lors d'événements de *networking*, attiser l'intérêt d'investisseurs ou encore, s'exercer à préciser ses idées face à ses pairs.
Standardisé	L'objet-frontière intègre un « schéma commun » (Abraham, 2017, p. 196). Comme nous l'avons vu, les formulaires à remplir correspondent à cette dimension (Star, 2010). En effet, ils « disciplinent » l'information (Star et Griesemer, 1989, p. 404) et coordonnent les actions individuelles à travers un certain degré de standardisation (cases, nombre maximum de caractères, etc.). Le contenu de l'objet doit donc être « directement interprétable » tout en étant utilisable localement (Chanal, 2000, p. 14). Nous retrouvons ici l'idée d'équipement dont se dote le *pitch* au fil du parcours du porteur de projets (modifications et ajouts divers).
Abstrait	À l'image d'une carte topographique, l'objet-frontière est utilisable à différentes échelles (Star, 2010). Pour soutenir sa circulation, il présente donc un certain niveau d'abstraction. Cette dimension correspond à la description de l'objet-frontière comme étant « faiblement structuré en usage commun » (Star & Griesemer, 1989, p. 393, notre traduction), c'est-à-dire suffisamment abstrait pour dépasser les contingences locales (Abraham, 2017). Cette considération nous ramène au moment où l'entrepreneur est en train de présenter son *pitch* qu'il n'a cessé de répéter et de peaufiner. À cet instant, son propos est alors suffisamment général pour que l'ensemble de ses interlocuteurs puissent saisir les fondements clés de son projet (ex. proposition de valeur, objectifs, public cible, sources de financements, etc.), soutenant ainsi leur compréhension mutuelle.
Concret	Star et Griesemer avancent également que ces objets deviennent « fortement structurés en usage individuel » (1989, p. 393, notre traduction). Autrement dit, les objets-frontières ont donc une nature telle qu'ils s'adaptent aux intérêts plus spécifiques (Abraham, 2017). Nous pourrions relier cette facette aux coulisses de la réalisation du *pitch*. En effet, hors des moments de présentation collective, les entrepreneurs se retrouvent souvent face à un ensemble de conseils, reçus de leurs pairs, qu'ils doivent intégrer pour améliorer leur message général. En ce sens, ils modifient leur *pitch* en tenant compte de ces remarques, mais surtout en leur donnant une signification qui leur est propre et correspond aux spécificités de leur projet.

Synthèse et ouverture

Le point de départ de ce chapitre a été notre interrogation sur la manière de favoriser la collaboration entre des porteurs de projets hétérogènes, aux parcours de plus en plus individuels et singuliers, mais recherchant le soutien et le support des autres pour avancer. En effet, face aux deux tensions mises en lumière (**Tension n°1** et **Tension n°2**), nous avons pu établir notre question de recherche centrale (**QR)** : ***Quels sont les arrangements à travers lesquels se construit la pratique collaborative entre porteurs de projets ?*** À cet égard, le concept d'objets-frontières nous a paru éclairant (Star et Griesemer, 1989).

Ce troisième chapitre a consisté à qualifier ces objets particuliers et à étudier les modalités selon lesquelles ils peuvent soutenir la collaboration entrepreneuriale. Nous avons débuté notre propos par un retour sur les origines du concept. Ce détour historique nous a permis de saisir les enjeux théoriques, idéologiques et méthodologiques aux fondements du concept et dès lors, de préciser leur rôle sur la coordination d'acteurs hétérogènes. Ce fut l'occasion d'esquisser des pistes de réponses à notre question de recherche puisque les objets-frontières nous sont apparus comme des **arrangements intégrant les particularités de chaque participant tout en maintenant un socle commun favorable au bon déroulement du processus collaboratif.** Ensuite, afin d'opérationnaliser l'identification empirique de ces objets sur nos terrains d'étude, nous avons discuté de leurs caractéristiques clés. À travers l'exemple du *pitch*, nous avons ainsi illustré comment un objet – en se spécifiant aux particularités de chacun et en se généralisant lors de séances collectives – pouvait devenir un objet-frontière. En cela, le *pitch* nous est apparu tel un support d'échanges entre des acteurs hétérogènes. Pour terminer, nous avons proposé une grille analytique reprenant cinq dimensions clés de l'objet-frontière (modulaire, polyvalent, standardisé, abstrait et concret).

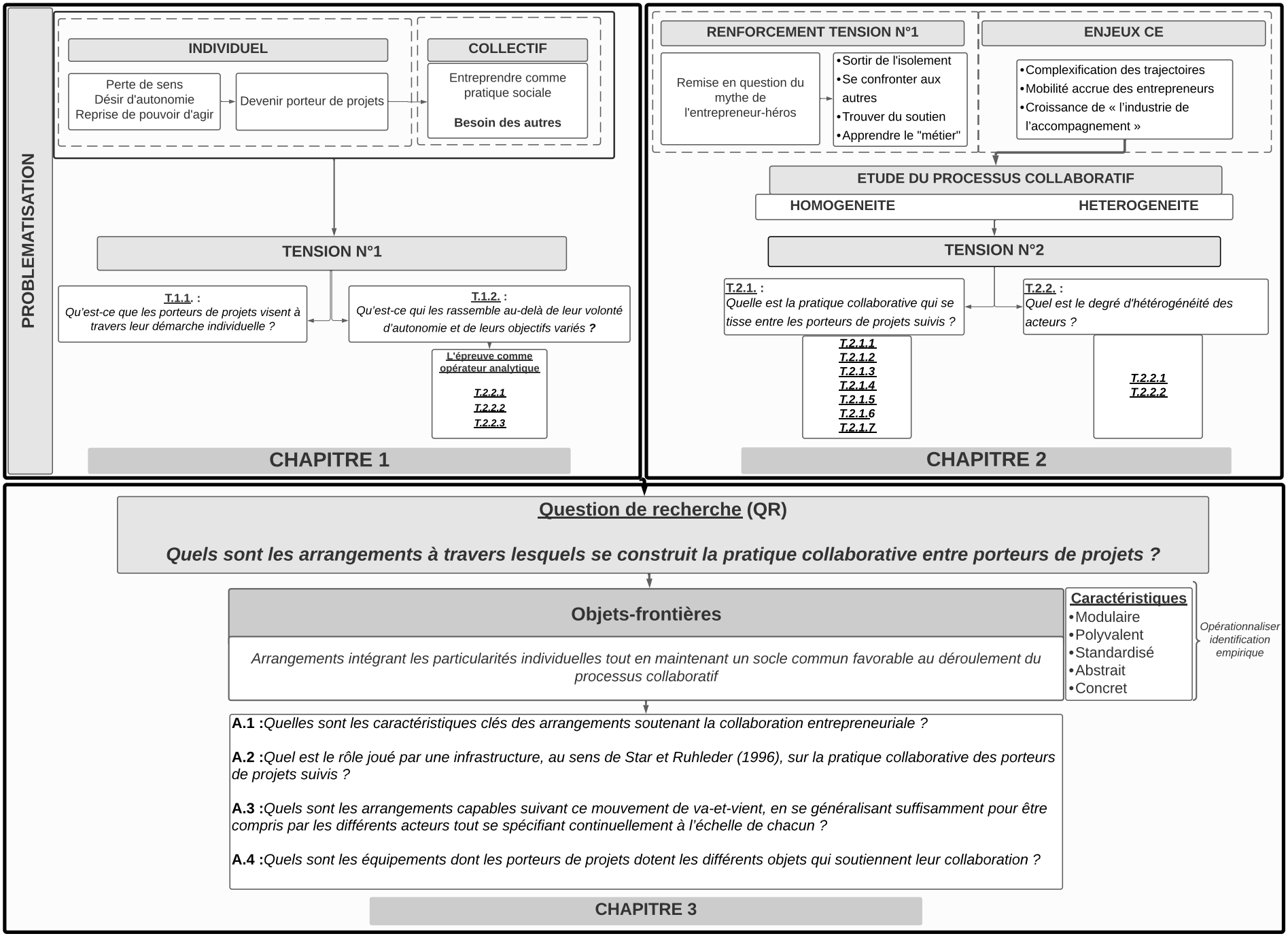


Figure 5. Schéma synthétique de progression - Chapitre 3.

CHAPITRE 4. ANCRER LÀ PRATIQUE DANS LE TEMPS

> *« Dans un monde instable et agité, chaque individu cherche des lieux pour rompre l'isolement et l'errance. […] D'où la tentation communautaire de s'installer dans un groupe qui prenne en charge les angoisses et les incertitudes que la quête d'identité porte en elle. » (Gaulejac, 2011, p. 1004)*

À la fin du second chapitre, nous avons discuté de la pérennisation de la collaboration entre porteurs de projets. À ce propos, nous avons souligné la piste des réseaux collaboratifs. Ce détour par la littérature inter-organisationnelle a ainsi mis en lumière divers éléments favorables à l'ancrage du processus collaboratif : la réciprocité, l'interdépendance, les échanges informels, les modes de coordination alternatifs, la confiance ou encore, l'engagement mutuel. Revenant plus spécifiquement à la collaboration entrepreneuriale, nous pointons maintenant la proposition des **communautés de pratique** (Fabbri, 2015, 2016; Fabbri & Charue-Duboc, 2013). D'une manière générale, ces formes organisationnelles[58] favorisent des « situations d'apprentissage collectif entre entrepreneurs engagés dans un même domaine » (Fabbri, 2015, p. 337). En ce sens, elles sont notamment soutenues par des « rapports de complémentarité et de comparabilité entre les membres » (*ibid.)*. Cette définition révèle deux principales différences avec nos propres terrains d'étude : les acteurs que nous avons suivis sont **(1) davantage mobiles**, passant d'un espace à l'autre et **(2) plus hétérogènes**, portant des projets divers et variés qui ne sont pas rattachés à un domaine particulier (Wenger, 1998).

Pour entamer ce quatrième chapitre, nous commençons par un retour historique sur les communautés de pratique, en nous intéressant à leur contexte d'émergence ainsi qu'au cadre théorique de l'apprentissage comme processus social. Cette discussion nous permet d'alimenter notre réflexion sur « l'entreprendre en train de se faire » (Germain et Jacquemin, 2017, p.11) et plus particulièrement, de questionner la manière dont les entrepreneurs apprennent individuellement et collectivement en une situation sociale particulière (Fabbri, 2015). Ensuite, nous traitons d'une des principales finalités d'une communauté de pratique, à savoir la production de connaissances partagées. Après cela, nous exposons ses trois piliers structurels (Wenger et al., 2002) : le domaine, la communauté et la pratique. Notre objectif est alors de préciser les caractéristiques de ces formes organisationnelles et de saisir en quoi elles favorisent la

[58] Nous associons les communautés de pratique à des « formes organisationnelles » en nous basant sur l'ouvrage de Davel et Tremblay dans lequel ces derniers introduisent les communautés de pratique comme suit : « […] nous allons nous pencher sur des *formes organisationnelles* précises qui permettent de développer l'apprentissage par la pratique » (2011, p. 92).

pérennisation de la collaboration entrepreneuriale au regard des deux tensions de notre problématique (**Tension n°1** et **Tension n°2**). Enfin, nous terminons en nous interrogeant sur la dualité entre participation et réification, favorable à l'ancrage de la pratique collaborative (Wenger, 1998).

I. Genèse des communautés de pratique

I.I. Entre caractère révélateur et familiarité de l'évidence

C'est à la fin des années 1980 qu'Etienne Wenger et Jean Lave ont introduit la notion de communauté de pratique. Le concept sera ensuite repris par de multiples auteurs, notamment par John Seely Brown et Paul Duguid (1991), et dans de nombreux champs de recherche tels que les sciences de gestion, les études organisationnelles, l'éducation ou encore, la sociologie (Farnsworth et al., 2016). Au départ, Wenger et Lave ont identifié cette forme organisationnelle lors de leurs recherches au sein d'une compagnie d'assurances (Daele, 2009, p. 721). En cela, le concept a été révélé dans un contexte intra-organisationnel, mais un intérêt croissant lui est porté dans des cadres inter-organisationnels (Létourneau et al., 2011) et même, entrepreneuriaux (Fabbri, 2015; Fabbri & Charue-Duboc, 2013; Mitev et al., 2019). Dans leur ouvrage « *Cultivating Communities of Practice* », Wenger et collègues (2002) défendent l'idée selon laquelle ces communautés[59] ne sont pas nouvelles. De fait, elles correspondent aux premières structures sociales de savoirs et ce, dès la Préhistoire – avec les échanges de bonnes pratiques autour du feu. Toujours selon les auteurs, nous les retrouvons, plus tard, dans les « corporations » de la Rome antique quand les individus s'appuyaient sur un socle commun (vénérant les mêmes divinités) et une fonction commerciale semblable (formation des apprentis et diffusion de l'innovation). Au Moyen-âge, les guildes jouaient également un rôle similaire pour les artisans à travers l'Europe. Aujourd'hui, nous retrouvons ces communautés dans plusieurs domaines : formellement reconnues ou non, elles font partie intégrante du quotidien (Wenger, 1998).

Avant de poursuivre, il est à noter qu'une large partie des recherches sur les communautés ont porté sur des environnements plutôt stables, « marqués par une forte tradition de métier » (Goncalves, 2007, p. 150). Or, dans notre cas, nous nous intéressons davantage à un contexte où des organisations, « au sens de projet entrepreneurial » (Fabbri, 2015, p. 337), se construisent au fil des rencontres, des lieux, des activités ou des événements (Champenois et al., 2019). Le parcours à emprunter n'est donc ni linéaire ni prévisible, mais s'apprend chemin faisant.

[59] En vue d'alléger la lecture, il nous arrivera, par la suite, d'écrire uniquement « communauté » pour désigner la « communauté de pratique ».

Au regard de notre question de recherche (**QR**), la littérature sur les communautés de pratique nous permet d'étudier les effets de telles formes organisationnelles sur la pérennisation de la pratique collaborative. Ainsi, nous en arrivons à un questionnement analytique supplémentaire par rapport aux arrangements soutenant la collaboration entrepreneuriale, à savoir : ***En quoi les communautés de pratique constituent-elles des arrangements capables de soutenir durablement la collaboration entre des porteurs de projets hétérogènes et nomades (A.5) ?***

I.2. Apprendre, un phénomène fondamentalement social

Selon Wenger, l'apprentissage est un processus qui tend à s'individualiser, que ce soit dans les méthodes de travail ou dans les dispositions des espaces d'apprentissage. Or, apprendre est un phénomène fondamentalement social (1998). Pour illustrer cette perspective, Wenger cite le cas d'une famille développant peu à peu ses rituels, symboles, histoires et anecdotes. L'apprentissage individuel est donc imbriqué à l'apprentissage collectif, ce qui conduit à l'émergence de répertoires communs et plus largement, au renforcement d'une pratique partagée. Nous retrouvons ici la dimension cumulative et expérientielle qui sous-tend le processus collaboratif, ce dernier se renforçant par la rétention des participants de manière durable et par le développement d'une base faite de routines et ressources partagées. S'inscrivant dans une perspective socioconstructiviste (Brown & Duguid, 1991; Lave, 1988; Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998), l'apprentissage n'est donc plus vu comme un « processus de transfert d'informations », mais plutôt comme un « processus de création de connaissances au cours d'interactions sociales et situées » (Fabbri, 2015, p. 293) :

> C'est en tant qu'êtres sociaux que nous, humains, donnons du sens à notre expérience du monde, rendons compte de nos actions et développons le sens de qui nous sommes. Apprendre transforme notre capacité humaine à donner un sens au monde et à y participer. (Wenger-Trayner et al., 2019, p. 4, notre traduction)

Selon cette conception, les individus apprennent en participant et en expérimentant différentes activités. Que cela fonctionne ou non, ils en retirent toujours une information, pour eux ou pour les membres de la communauté. Leur participation leur permet d'acquérir de nouvelles perspectives et ressources qui changent leurs modes de fonctionnement et plus largement, leurs pratiques. Selon les auteurs, « la boucle est bouclée lorsqu'ils répercutent ces effets d'apprentissage au sein de la communauté » (*ibid.*, p. 6, notre traduction). Ce sont ces boucles qu'ils nomment « apprentissage social » (*ibid.*).

Pour notre problématique de recherche, l'intérêt de la communauté de pratique est triple. Premièrement, cette piste renforce notre interrogation autour de la démultiplication des structures d'accompagnement qui induit un cloisonnement du parcours entrepreneurial et en cela, réduit les chances de vivre « une expérience socialement constituée de création de sens » (Farnsworth et al., 2016, p. 5). Or, l'entreprendre se construit dans la confrontation aux autres : ***Comment est dès lors maintenue la***

régularité des interactions entre des entrepreneurs de plus en plus mobiles et dispersés (T.2.1.3) ? Deuxièmement, désignant l'apprentissage comme fondamentalement social (Wenger, 1998), cette littérature appuie notre questionnement sur le rôle des pairs dans l'apprentissage de l'entreprendre **(T.2.1.1).** Troisièmement, la communauté soutient simultanément un apprentissage individuel et collectif puisqu'en apprenant, l'individu a conscience qu'il alimente l'ensemble de la communauté dont il fait partie, ce qui apporte une nouvelle piste de réponses à la tension entre individuel et collectif (***Tension n°1***).

2. Définir les contours du concept

2.1. Des groupes auto-organisés autour d'une passion commune

D'une manière générale, une communauté de pratique est un regroupement au sein duquel des individus partagent un domaine d'intérêt, développent des habitudes d'entraide et renforcent une pratique commune (Wenger, 2011). Qu'elle soit formelle ou non, la communauté renvoie ainsi à un groupe auto-organisé s'articulant autour d'un ensemble de questions ou une passion pour un sujet particulier. Ensemble, les membres approfondissent leurs connaissances et expertises en interagissant de manière régulière (Dameron & Josserand, 2007; Wenger et al., 2002; Wenger & Snyder, 2000). Dès lors, même s'ils ne se rencontrent pas nécessairement tous les jours, ils maintiennent une relation durable, car ils trouvent un intérêt réciproque à ces interactions.

En entrepreneuriat, nous pointons la définition de Fabbri décrivant une « **communauté de pratique entrepreneuriale** » comme « un collectif d'entrepreneurs au sein duquel se jouent des dynamiques d'apprentissage collectif situé, bien qu'ils soient engagés dans des entreprises et des pratiques différentes » (2015, p. 278). Nous saisissons ici l'enjeu d'une telle communauté pour les entrepreneurs : en considérant qu'ils sont isolés face à la démultiplication des structures d'accompagnement et qu'ils font face à des obstacles difficilement prévisibles en amont de leur parcours, la communauté de pratique leur permettrait de se retrouver autour des problématiques qui leur sont communes (épreuves) et de développer leur pratique entrepreneuriale (entreprendre en train de se faire) au travers de dynamiques d'apprentissage collectif, basées sur une relation suffisamment régulière et durable.

Enfin, afin de distinguer la communauté de pratique d'autres formes organisationnelles, nous avons adapté le tableau comparatif proposé par Wenger et collègues dans leur ouvrage « *Cultivating Communities of Practice* » (2002).

Tableau 3. La communauté de pratique par rapport à d'autres formes organisationnelles.

	La finalité	**Les membres**	**Les frontières**	**Le socle commun**
Communautés de pratique	Créer et partager de la connaissance ainsi que développer des capacités individuelles	Personnes auto-sélectionnées sur base d'une expertise ou d'une passion pour une thématique	Floues	La passion, l'engagement et l'identification au groupe et à son expertise
Équipes projets	Accomplir une tâche spécifique	Personnes avec un rôle direct dans l'accomplissement de la tâche	Claires	Les objectifs du projet et les jalons
Communautés d'intérêt	S'informer	Toute personne intéressée	Floues	L'accès à l'information et le partage d'opinions
Réseaux informels	Recevoir et transmettre de l'information	Amis et connaissances professionnelles, amis d'amis	Indéfinies	Le besoin mutuel et les relations

Sur base de ce tableau, nous relevons que la communauté de pratique se distingue notamment de **l'équipe projets**, cette dernière étant centrée sur une tâche conjointe à résoudre par les membres de l'équipe (Farnsworth et al., 2016). Dans une communauté de pratique, les membres peuvent travailler sur des tâches tout à fait différentes. L'élément clé est avant tout qu'ils apprennent ensemble. Ensuite, la communauté de pratique se différencie de la **communauté d'intérêt** qui rassemble des personnes intéressées par une thématique sans nécessairement les engager envers un domaine ni les amener à devenir de « meilleurs praticiens » (Brown & Duguid *cité par* Fabbri, 2015, p. 296). Par ailleurs, la communauté de pratique se différencie également du **réseau informel** qui est davantage tourné vers l'accès à une information sans que s'initie un processus d'apprentissage réciproque (Wenger et al., 2002). De plus, par rapport au réseau informel, la communauté de pratique renvoie à un « sentiment d'identification avec un domaine » en particulier (Farnsworth et al., 2016, p. 6, notre traduction). Au regard de notre problématique de recherche, la communauté de pratique nous donc paraît la plus pertinente pour aborder l'imbrication entre l'apprentissage individuel et collectif, recréant un lien durable entre les porteurs de projets au-delà de la tension entre individuel et collectif (***Tension n°1***).

2.2. Des regroupements polymorphes

Reconnaître une communauté de pratique lorsqu'on en voit une n'est pas chose facile (Vaast, 2002). « Consciente de la difficulté de manipuler cette notion à la fois attirante et vague » (Fabbri, 2015, p. 277), nous exposons ici un ensemble de critères décrivant les différentes formes que peut prendre une

telle communauté. En effet, elle peut émerger dans des domaines variés et sous des formes diversifiées, complexifiant son identification (Wenger, 2011). À travers cette partie, nous dessinons une grille d'analyse pour repérer les traces d'une communauté dans les terrains étudiés et le cas échéant, ses effets sur la pratique collaborative (**A.5**).

2.2.1. *Spontanée ou intentionnelle*

D'une manière générale, une communauté de pratique apparaît spontanément (Wenger et al., 2002). Ainsi, les membres décident de se rassembler et d'échanger des ressources autour de problématiques partagées. Il n'en reste pas moins possible de lui donner vie (Cusin & Loubaresse, 2015). Les auteurs parlent alors de communautés intentionnelle, c'est-à-dire mises en place dans un but de formation ou de collaboration (Wenger et al., 2002). Dans ce cadre, il ne s'agit pas d'imposer des processus organisationnels (Brown & Duguid, 2000), mais bien de favoriser un contexte où la communauté peut progressivement se développer par un partage d'expériences, un engagement mutuel et des interactions régulières. L'émergence d'une telle communauté est également facilitée quand elle permet de développer les « compétences individuelles » (Cohendet et al., 2010, p. 31). En d'autres termes, la communauté permet aux participants de développer leurs compétences individuelles à travers la conduite d'activités collectives, apportant ainsi une voie de réconciliation entre individuel et collectif (***Tension n°1***).

2.2.2. *De grande ou petite taille*

Certaines communautés peuvent être très petites, regroupant seulement quelques spécialistes, tandis que d'autres peuvent se composer de plusieurs centaines de membres. Cette dimension joue un certain rôle étant donné que les grandes communautés vont, par exemple, se diviser en sous-groupes régionaux ou thématiques afin de stimuler la participation de tous les membres à plus large échelle (Wenger et al., 2002). Ce sont, encore une fois, certaines des questions que nous pourrons explorer empiriquement.

2.2.3. *Distribuée ou localisée*

Nous pourrions penser que les communautés de pratique sont d'autant plus actives quand les membres travaillent au même endroit ou vivent à proximité. Cependant, il ne s'agit pas d'une condition suffisante pour donner vie à une telle communauté (Wenger, 1998). Dans notre cas, cette considération est d'autant plus intéressante que les porteurs de projets suivis sont de plus en plus mobiles. Nous en revenons ainsi à un des questionnements énoncés précédemment, à savoir : ***Comment est maintenue la régularité des interactions entre des entrepreneurs de plus en plus mobiles et dispersés (T.2.1.3) ?***

2.2.4. *Homogène ou hétérogène*

Une communauté de pratique émerge plus aisément entre des acteurs homogènes[60] (Wenger et al., 2002). Néanmoins, des individus hétérogènes peuvent également se retrouver autour d'un problème commun. Par exemple, si nous prenons le cas de porteurs de projets rassemblés pour un programme d'accompagnement, ils auront potentiellement des objectifs variés et seront à des stades d'avancement différents. Pourtant, ils pourront se retrouver autour d'une problématique commune (ex. bien construire son *pitch*) et progressivement, donner forme à une communauté. De nouveau, nous pointons une voie permettant de réconcilier la **tension n°1** au cœur de notre objet d'étude.

2.3. La communauté de pratique, un réservoir partagé de connaissances

Nous allons maintenant nous intéresser à l'une des principales finalités d'une communauté de pratique, à savoir « développer de la connaissance » (Wenger et al., 2002, p. 41, notre traduction). Comme nous l'avons vu, notre intérêt pour cette littérature est avant tout de nous interroger sur le rôle d'une communauté dans la pérennisation de la pratique collaborative : ***En quoi les communautés de pratique constituent-elles des arrangements capables de soutenir durablement la collaboration entre des porteurs de projets hétérogènes et nomades (A.5) ?*** Plus concrètement, en explorant la nature de la connaissance au sein d'une telle communauté, nous cherchons à saisir en quoi ces formes organisationnelles apportent une réponse aux enjeux de la collaboration entrepreneuriale identifiés (volonté d'autonomie, mais besoin des autres ; démultiplication des structures d'accompagnement et dès lors, mobilité accrue ainsi que tendance au cloisonnement ; nature peu prévisible et non linéaire du cheminement).

Wenger et collègues (2002) avancent **trois facettes particulières de la connaissance** qui émerge au sein d'une communauté de pratique. Nous les discutons par rapport au contexte entrepreneurial :

- **<u>Une connaissance tacite</u> :**
  Chaque porteur de projets sait plus de choses qu'il ne le pense. Il est doté de connaissances difficilement codifiables qu'il a acquises au fil des rencontres et des épreuves surmontées (Sarasvathy, 2009). Pour Wenger (1998), la communauté soutient la diffusion de telles connaissances, notamment par la socialisation entre les acteurs. À travers une telle communauté, l'entrepreneur aurait ainsi la possibilité de partager, avec ses pairs, ces connaissances apprises par expérience. Par notre triple étude de cas, nous pouvons ainsi étudier si des échanges informels et/ou amicaux sont encouragés entre les porteurs de projets et le cas échéant, s'ils induisent un partage de connaissances tacites entre eux : ***Comment sont favorisés des échanges informels***

[60] Nous avons abordé cette question dans le **Chapitre 2** et plus particulièrement, à travers le point sur la diversité.

et/ou amicaux entre les porteurs de projets et dans quelle mesure facilitent-ils la collaboration (T.2.1.6) ?

- **<u>Une connaissance sociale</u> :**

  « Vous savez que la terre est ronde et qu'elle tourne autour du soleil, mais vous n'avez pas créé cette connaissance par vous-même » (Wenger et al., 2002, p. 10, notre traduction). Conformément à l'approche selon laquelle le processus d'apprentissage est une construction sociale, la communauté soutient le développement d'une connaissance qui se construit au croisement des perspectives des membres qui la composent (Wenger et al., 2002). Dans le contexte entrepreneurial, Fabbri souligne que le processus d'apprentissage collectif se construit au cours d'événements durant lesquels les entrepreneurs ont l'occasion d'interagir avec leurs pairs et de « voir ce que les autres savent ou aimeraient savoir, ce qu'ils ont réussi (raté ou prévoient de faire), et d'identifier comment ils pourraient contribuer à l'action collective » (2015, p. 305). Dans notre cas, il peut être intéressant d'identifier à quelle occasion nous relevons ces types d'échanges pour observer en quoi ils permettent aux porteurs de projets d'apprendre les uns des autres : ***Quel est le rôle des pairs dans l'apprentissage de l'entreprendre (T.2.1.1) ?***

- **<u>Une connaissance dynamique</u> :**

  La théorie des communautés de pratique positionne la connaissance comme non figée (Wenger et al., 2002). Cette dernière est plutôt le réceptacle des vécus, des détours et des rencontres. En cela, la connaissance est décrite comme une partie intégrante de la vie de la communauté, la suivant et évoluant avec elle. Pour le porteur de projets, le chemin n'est ni linéaire ni prévisible. Ainsi, il a d'autant plus besoin d'une connaissance dynamique qui s'adapte à la situation. En formant « un forum social qui supporte la nature dynamique de la connaissance » (Wenger et al., 2002, p. 2, notre traduction), la communauté répond à cet enjeu de la collaboration entrepreneuriale.

En résumé, en croisant les trois facettes de la connaissance, telle qu'elle se construit au sein des communautés de pratique, nous saisissons mieux l'intérêt de ces formes organisationnelles pour les porteurs de projets suivis.

3. Une base structurelle à triple entrée

Dans ses travaux initiaux, Wenger (1998) proposait trois dimensions clés pour aborder les communautés de pratique, à savoir l'engagement mutuel, l'entreprise commune et le répertoire partagé. Plus tard, il introduisit un autre triptyque (Wenger et al., 2002) : un **domaine** de compétences, une **communauté** d'individus et une **pratique** se développant au travers des rencontres et échanges (Figure 6). En ce qui nous concerne, nous avons choisi d'employer cette seconde approche, car elle positionne la question de la pratique comme centrale, notamment à travers une discussion sur la **dynamique entre participation et réification** au cœur de tout processus de négociation de sens (Wenger, 1998).

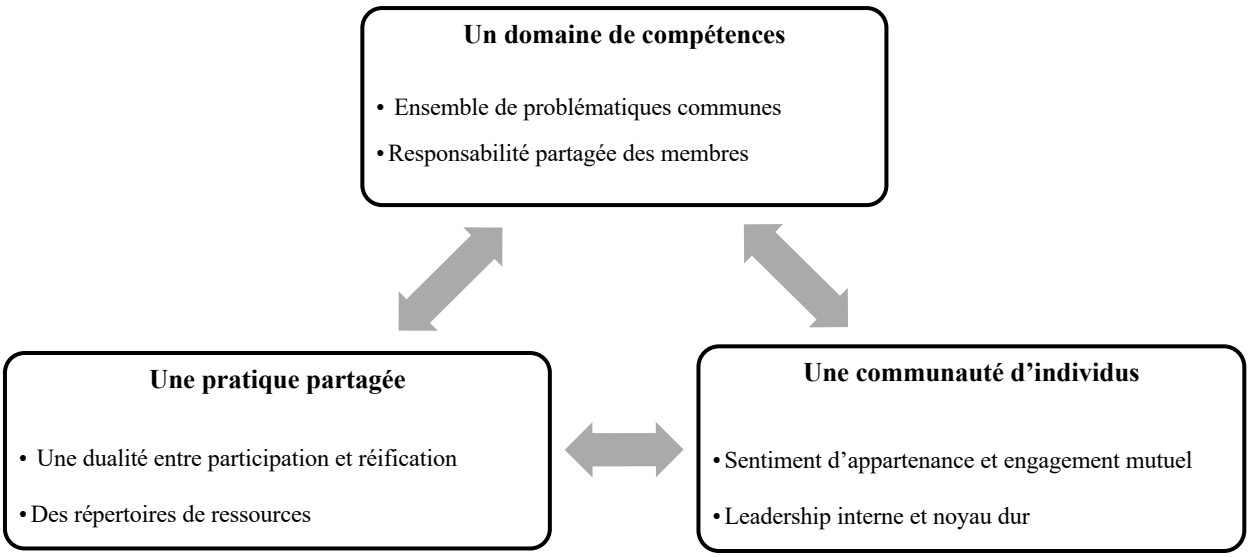


Figure 6. Base structurelle à triple entrée d'une communauté de pratique.

Pour établir l'existence d'une communauté de pratique, **il n'est pas suffisant de s'appuyer uniquement sur la présence ou l'absence de ces trois dimensions**. Comme l'indiquent Wenger et collègues (2002), il faut étudier la manière dont le groupe fonctionne et les modalités selon lesquelles ces trois éléments sont agencés et combinés. En d'autres termes, l'importance accordée à chacune de ces dimensions est variable, mais elles sont toujours combinées les unes aux autres pour donner vie à une telle communauté.

3.1. Le domaine, une compréhension partagée de problématiques

> *"To you, an apple falling from a tree is just natural, but to a physicist who is trying to understand the dynamics of gravity, the very sight can reconstruct the whole universe." (Wenger et al., 2002, p. 28)*

3.1.1. *Un continuum allant de l'amateur à l'expert*

Le domaine correspond à la « raison d'être » de la communauté (Wenger et al., 2002, p. 31, notre traduction). C'est ce qui rassemble les individus et leur donne envie d'entamer les échanges. Plus largement, le domaine renvoie à un « discours partagé reflétant une certaine perspective sur le monde » (Amin & Roberts, 2008, p. 12, notre traduction). En effet, les acteurs font face à un ensemble de problématiques communes et ont une « vision d'initiés » sur les questions qu'ils se posent (Wenger et al., 2002, p. 31). Le domaine peut rassembler un groupe d'individus avec un haut niveau d'expertise (par exemple, des chirurgiens), mais également avec un savoir-faire du quotidien (par exemple, l'éducation des enfants). Dans tous les cas, le domaine est défini par un ensemble de problèmes partagés dont la résolution, à travers l'échange de bonnes pratiques, les intéresse fortement. Enfin, les échanges sont rythmés par l'actualité et le contexte général, évoluant ainsi avec la communauté elle-même (Wenger et al., 2002).

Dans le contexte entrepreneurial, nous nous demandons si les épreuves, au sens de Martuccelli, pourraient correspondre à un domaine pour les porteurs de projets. En effet, il s'agit d'un ensemble de « défis communs, indissociablement existentiels, sociaux et politiques, qui se déclinent de manière variée et transversale aux positions et aux identités sociales » (2020, p. 29). En cela, nous questionnons ainsi l'existence d'une série d'épreuves, communes aux parcours individuels, devenant le socle autour duquel s'initient les échanges entre entrepreneurs. Ce faisant, nous pointerions une piste de réponses à un des questionnements énoncés précédemment : ***Qu'est-ce qui les rassemble au-delà de leur volonté d'autonomie et leurs objectifs variés (T.1.2.) ?***

3.1.2. *Une responsabilité face à un ensemble de connaissances*

Au-delà du partage autour de problématiques communes, les membres se sentent engagés vis-à-vis du domaine qui les relie. Nous pourrions associer cette perspective à l'idée d'entreprise commune qui ressort de la démarche collective de négociation de sens (Chanal, 2000). En ce sens, la passion pour le domaine est également essentielle (Snyder et Wenger, 2010) :

> **Sans engagement dans un domaine, une communauté n'est qu'un groupe d'amis**. Un domaine partagé crée un sentiment de responsabilité envers un ensemble de connaissances et dès lors, envers le développement d'une pratique. (Wenger et al., 2002, p. 31, notre traduction)

Les membres développent ainsi une forme de responsabilité partagée face à un ensemble de savoirs dans le sens où ils rassemblent leurs forces afin de résoudre les problèmes soulevés (Daele, 2009; Létourneau et al., 2011; Wenger, 1998). La communauté repose donc sur un « engagement volontaire dans la construction et le partage de connaissances dans un domaine donné » (Cohendet et al., 2010, p. 31). Ce faisant, ils approfondissent leurs compétences (Blanchot-Courtois et Ferrary, 2009).

Plus généralement, nous en venons à nous demander si l'identification du domaine ne constituerait pas un voie pour recréer de l'interdépendance[61] entre les porteurs de projets. En effet, ces derniers sont avant tout dans une démarche individuelle avec des buts propres. Or, le domaine offre une possibilité de les responsabiliser envers un ensemble de problématiques partagées. En d'autres termes, chacun saisirait qu'en contribuant à l'enrichissement de ce domaine partagé, il contribuerait non seulement à ses propres objectifs, mais également à ceux de tous les membres de la communauté. Encore une fois, la communauté semble correspondre à un arrangement pour soutenir durablement la pratique collaborative entre entrepreneurs. Nous explorerons cette piste empiriquement : ***En quoi les communautés de pratique constituent-elles des arrangements capables de soutenir durablement la collaboration entre des porteurs de projets hétérogènes et nomades (A.5) ?***

3.2. La communauté, un ensemble de relations pour apprendre ensemble

3.2.1. *Des relations régulières dans un climat de confiance*

Par communauté, nous entendons ici les relations qui se créent entre les individus, allant des discussions aux prises de décisions en passant par la négociation de sens ou encore, les débats (Daele, 2009). Pour parler de communauté de pratique, il faut donc que les membres s'engagent dans des activités conjointes. Une communauté se construit donc sur base de « l'adhésion volontaire » d'individus portant un intérêt commun pour un domaine particulier (Dameron & Josserand, 2007, p. 136). Même si son émergence peut être encouragée, elle s'ancre sur un engagement individuel et en cela, la contrainte est difficilement acceptée (Wenger et al., 2002).

Comme nous l'avons vu, il n'est pas nécessaire que leurs rencontres soient quotidiennes, mais plutôt qu'elles s'inscrivent dans une certaine régularité (Amin & Roberts, 2008). À cet égard, Fabbri (2015)

[61] Pour rappel, nous définissons l'interdépendance comme le fait qu'un « changement dans l'état d'un membre change l'état de tout autre membre » (Renard & Davis, 2019, p. 187, notre traduction).

avance qu'une communauté peut tout à fait émerger entre des entrepreneurs, travaillant sur des projets différents, à partir du moment où ils échangent assez fréquemment autour de leur pratique partagée. Au sein de l'espace de coworking de la Ruche, la chercheuse identifie ainsi une série d'événements, plus ou moins réguliers, qui favorisent ces moments d'interactions et de collaborations, allant de l'échange de savoirs, à la confrontation et la synthèse des informations, en passant par le partage de « bonnes pratiques » (Fabbri, 2015, p. 324). Nous avons pointé ces mêmes constats dans la thèse de Ferchaud qui positionne ces temps d'échanges comme des « occasions de collaborations entre des acteurs issus de dispositifs différents » (Ferchaud, 2018, p. 401). En cela, les événements apparaissent comme des points d'entrée intéressants pour questionner les modalités selon lesquelles les porteurs de projets développent des processus d'apprentissage collectifs. Plus particulièrement, nous pouvons nous interroger sur leurs spécificités dans nos cas d'étude et interroger leur rôle vis-à-vis de la pratique collaborative, ce qui nous ramène à un de nos précédents questionnements autour de la **tension n°2** : ***Comment est favorisée la confrontation entre porteurs de projets à travers des espaces et des moments décloisonnés*** **(T.2.2.2)** ***?***

Finalement, c'est par l'interaction et l'échange que les membres entament un processus d'apprentissage collectif et développent leur pratique (Wenger, 2011). En outre, en apprenant à se connaitre, ces derniers savent mieux vers qui se tourner pour demander de l'aide et se sentent de plus en plus confiants dans cette démarche (Amin & Roberts, 2008). Cela se traduit notamment par la définition de rôles distinctifs, avec souvent un noyau dur de participants qui dynamisent la communauté (Wenger et al., 2002 ; Wenger & Snyder, 2000). Ainsi, « une communauté forte favorise des interactions et relations basées sur le respect et la confiance mutuels » (Wenger et al., 2002, p. 28, notre traduction). Le développement de cette confiance peut notamment influer sur le plaisir à se retrouver et sur l'émergence d'une relation d'amitié entre les membres (Dameron & Josserand, 2007). Ce point souligne ainsi que l'émergence d'une communauté soutient le processus collaboratif, lui-même soutenu par le développement de telles relations entre les participants (Hertel et al., 2005; Miles et al., 2005; Quince, 2011). Comme nous l'avions déjà pointé, il sera intéressant de questionner empiriquement dans quelle mesure des relations informelles et/ou amicales sont suscitées entre les porteurs de projets et en quoi elles génèrent de la confiance mutuelle **(T.2.1.6).**

3.2.2. *Se sentir dans le même bateau*

Au fil du temps, les membres développent une identité commune les amenant à « se positionner collectivement vis-à-vis du monde extérieur » (Daele, 2009, p. 4). Peu à peu, les histoires partagées renforcent les frontières de la communauté (Farnsworth et al., 2016; Wenger, 1998). À cet égard, Wenger parle d'« engagement mutuel » qu'il définit comme le fait de **s'engager ensemble dans un processus continu de négociation de sens** (1998, p. 76). C'est ainsi que les échanges s'inscrivent dans une logique de réciprocité où chaque partie a conscience que sa contribution bénéficiera à l'ensemble. Chacun sait donc que ce qu'il apporte lui sera rendu et aura en outre un impact positif sur la communauté[62] (Wenger et al., 2002). Une nouvelle fois, cette perspective renforce notre réflexion autour de l'interdépendance que peut recréer la communauté de pratique. Plus tôt, nous pointions cette possibilité à travers la responsabilisation des membres envers un domaine partagé. Ici, nous l'identifions à travers cet engagement mutuel (Wenger, 1998). Néanmoins, amener les porteurs de projets à se sentir dans le même bateau n'est pas chose aisée. En effet, ils semblent avant tout animés par un désir d'indépendance et d'atteinte de leurs propres objectifs : ***Qu'est-ce qui peut, dès lors, les rassembler (T.1.2) ?***

3.3. La pratique, une base commune pour la mise en action

3.3.1. *Une négociation de sens continue entre les membres*

> *"Practice does not exist in the abstract. It exists because people are engaged in actions whose meanings, they negotiate with one another." (Wenger, 1998, p. 73)*

Bien souvent, l'intérêt pour les communautés de pratique s'est concentré sur la dimension « communauté » plutôt que sur celle de « pratique » (Brown & Duguid, 2000; Wenger, 1998). Or, notre objet d'étude nous amène à interroger ce que « partagent *vraiment* » les porteurs de projets (Vaast, 2002, p. 1) : ***Quelle est la pratique collaborative que se tisse entre eux (T.1.2.) ?*** Historiquement et socialement, la pratique est liée au « faire […] dans sa capacité à produire de la structure et une signification aux actions » (Chanal, 2000, p. 5). Autrement dit, **elle donne un sens à ce que font les membres et à la manière dont ils le font[63]** (Daele, 2009). Par ailleurs, la visée est avant tout de devenir « meilleurs praticiens, et non de développer des connaissances abstraites » (Brown & Duguid, 1991 *cités*

[62] Par exemple, les anciens membres prennent volontairement le temps d'accueillir les nouveaux venus, les aidant à intégrer l'identité propre à la communauté (Cohendet et al., 2010) avec son jargon, ses plaisanteries et ses savoirs locaux (Amin & Roberts, 2008; Wenger-Trayner et al., 2019).
[63] La pratique ne doit donc pas être confondue avec les activités professionnelles.

par Fabbri, 2015, p. 296). Selon Wenger et collègues (2002), la pratique consiste ainsi en **une base commune pour l'action**, faite d'une variété de connaissances à la fois explicites (ex. outils ou règles) et tacites (ex. conventions ou rituels). Par ailleurs, elle émerge au travers des rencontres, échanges et activités, c'est-à-dire qu'elle « ne réside pas dans une structure qui la précède » (Wenger, 1998, p. 73, notre traduction). Aussi, la pratique peut être caractérisée par trois dimensions (*ibid.*) :

- **La pratique comme ce qui ressort de l'engagement mutuel des membres** : en adhérant à la communauté, chaque membre a sa propre connaissance et expertise dans le domaine concerné. Par exemple, les entrepreneurs peuvent être à des stades ou des secteurs d'activités différents et dès lors, avoir vécu des expériences variées. Dès lors, en s'engageant dans la communauté, ils apprennent à négocier le sens qu'ils donnent à certaines activités et à en développer des significations communes (Dameron & Josserand, 2007). La pratique crée alors de la cohérence dans la mise en commun de connaissances (Daele, 2009).

- **La pratique comme compréhension partagée d'un domaine en particulier** : au travers de cette négociation continue du sens, les membres créent une perception commune et *in fine*, une responsabilité partagée envers le domaine qui les relie. Dans le contexte entrepreneurial, nous avons vu que la démultiplication des structures et la mobilité accrue des acteurs induisaient une redondance informationnelle et une forme de cloisonnement, rendant floues la perception et la saisie des étapes du parcours. Ainsi, en rassemblant leurs connaissances autour d'un ensemble de problématiques partagées, les entrepreneurs perçoivent mieux la direction à suivre pour mettre en place leur(s) projet(s).

- **La pratique comme un espace d'apprentissage :** dans la même idée, les membres créent divers supports partagés[64] (Wenger, 1998), ancrés dans leur histoire et leur contexte propre (Dameron & Josserand, 2007). Ils échangent des anecdotes ou développent un jargon particulier (Daele, 2009), générant des « référentiels communs » qui incorporent les « savoirs accumulés » (Goncalves, 2007, p. 167). À titre illustratif, Fabbri (2015) pointe un vocabulaire partagé, des routines ainsi que des outils pour illustrer le répertoire partagé qui se forme au sein de l'espace de coworking étudié. À cet égard, nous venons à nous questionner sur l'émergence de tels répertoires dans nos cas d'étude **(T.2.1.7)** qui permettraient d'ancrer durablement la pratique collaborative.

[64] Il est à noter que ces supports ne servent pas de bases à un « consensus collectif » (Amin & Roberts, 2008, p. 9). Il s'agit davantage d'un ensemble de ressources mobilisables qui permettent de négocier des significations particulières au cours des interactions. En d'autres termes, ces répertoires de ressources ne figent pas « définitivement les contours ni le sens » de la pratique, mais maintiennent une « ambiguïté latente » telle qu'ils servent avant tout de « point de départ à de nouvelles négociations de sens » (Fabbri, 2015, p. 298).

Finalement, cette caractérisation de la pratique est en adéquation avec notre approche de la pratique entrepreneuriale par le prisme de l'*entrepreneurship-as-practice* (Champenois et al., 2019). À cet égard, nous avançons l'hypothèse suivante, déjà introduite précédemment :

> Supposant que le domaine qui relie les entrepreneurs correspond à un ensemble d'épreuves partagées entre les porteurs de projets, alors la communauté apparaît comme le lieu de dynamiques d'apprentissages collectifs où ils peuvent apprendre à devenir de « meilleurs » entrepreneurs en se confrontant les uns aux autres et en partageant, sur une base régulière, autour de ces épreuves. Autrement dit, en échangeant et en négociant la signification des épreuves vécues, les entrepreneurs peuvent coordonner leurs perspectives et *in fine,* développer une base commune pour mener à bien leurs projets. Cette hypothèse nous reconduit aux questionnements analytiques suivants : ***Quelles sont les épreuves partagées entre les porteurs de projets rencontrés (T.1.2.1) ? En quoi ces épreuves sont-elles structurantes de la pratique entrepreneuriale (T.1.2.2) ? En quoi les pairs constituent-ils des supports pour surmonter ces épreuves (T.1.2.3) ?***

3.3.2. *Une dualité nécessaire entre participation et réification*

Pour Wenger (1998), **donner du sens a lieu dans la dualité entre participation et réification**[65], au cœur de la négociation de sens propre à toute communauté de pratique (Dameron & Josserand, 2007). Ces deux faces indissociables s'enrichissent mutuellement et ne doivent pas être perçues comme opposées (Chanal, 2000). Ainsi, l'une ne va pas sans l'autre. Il est donc nécessaire de veiller à un équilibre constant entre ces deux dimensions (Wenger et al., 2002). Néanmoins, ce processus est particulièrement fragile (*ibid*.). À ce propos, Dameron et Josserand avancent que :

> La négociation de sens apparaît ainsi comme un processus permanent dans lequel chaque réification génère plus d'engagement et de participation. La participation et la réification sont duales parce qu'elles sont articulées dans une tension dynamique. (Dameron & Josserand, 2007, p. 134)

Avant de poursuivre, revenons plus spécifiquement sur la signification de ces deux notions :

- **La participation** renvoie à la partie visible de l'engagement des individus au sein de la communauté. Ce sont donc les « actions auxquelles ils prennent part […] et les contacts qu'ils nouent avec d'autres membres » (Fabbri, 2015, p. 296). La participation consiste, par exemple, à intervenir au cours des débats d'idées ou lors des séances collectives. Ce faisant, le porteur de projet démontre son engagement et son implication envers la communauté (Dameron & Josserand, 2007).

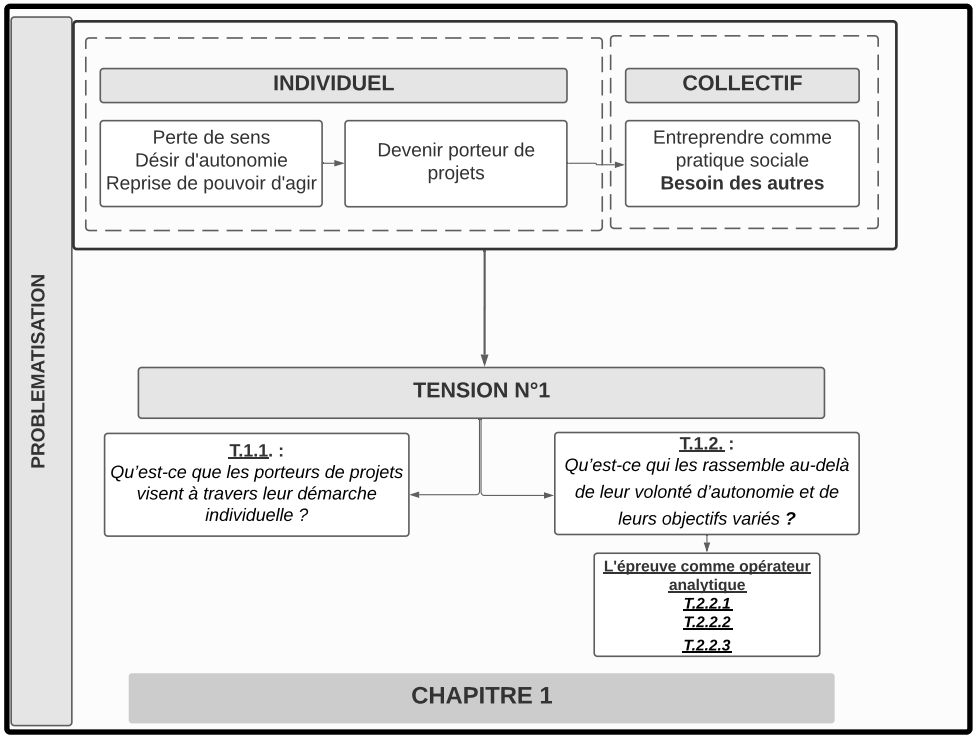
[65] Dans « *À conversation with Etienne Wenger* » (Farnsworth et al., 2016), l'auteur avance qu'il emploie le terme « réification » non pas comme « une mauvaise chose en soi (en contraste, par exemple, avec l'usage du terme par les théoriciens marxistes comme Lukács, 1992) » (*ibid*., p. 9, notre traduction). À son sens, la réification apparaît continuellement telle une « dimension inhérente à la pratique » (*ibid*.).

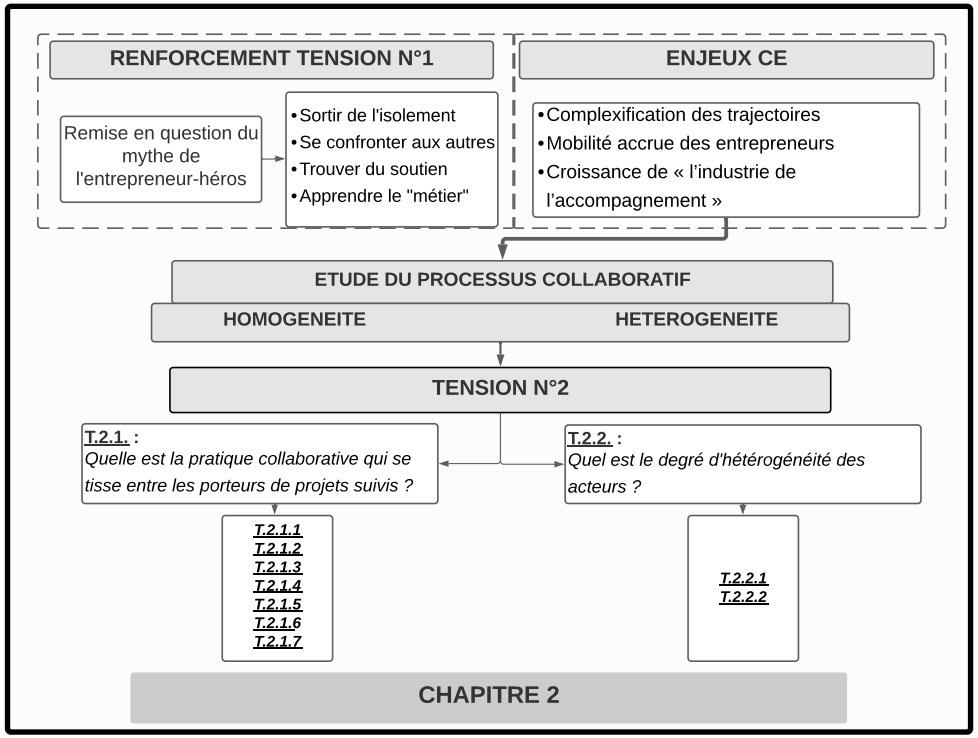
- **<u>La réification</u>** est « à la fois un processus et le résultat de ce processus » *(ibid.,* p. 134). Au sens de Wenger, il s'agit de faire émerger des artefacts qui ancrent la participation et donnent une forme à l'expérience (Roberts, 2006). En d'autres termes, la réification engendre des « manifestations concrètes » de la participation (Dameron & Josserand, 2007, p. 137). Dans ce mouvement, la pratique s'ancre davantage, induisant une homogénéisation qui a une influence positive sur la manière de travailler des équipes (Cohendet et al., 2010).

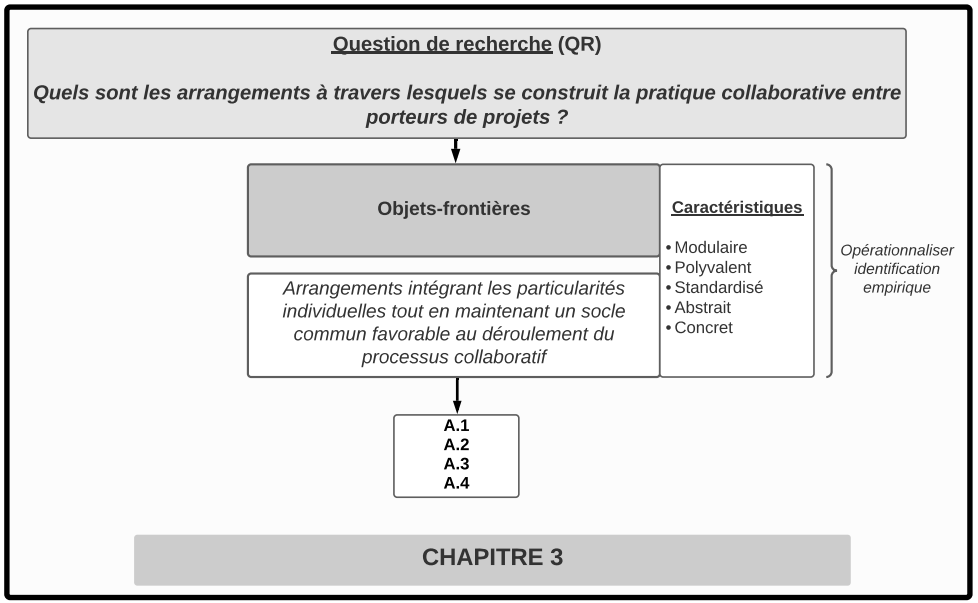
Pour illustrer cette dynamique entre participation et réification, nous pouvons reprendre le cas d'un groupe d'entrepreneurs qui se retrouveraient pour partager des repas informels en différents lieux. Au fil des rencontres, en partageant leurs problèmes et questionnements (**participation**), ils en viendraient à développer une base commune servant leur action collective (**réification**). Ce faisant, **la participation endosse une « forme figée » à travers un processus de réification** (Wenger, 1998). À cet égard, nous en venons à nous demander comment maintenir un mouvement continu entre ces deux versants de sorte à intégrer continuellement les particularités d'une situation nouvelle tout en ancrant la pratique. Répondant à ce questionnement, Wenger (1998) propose la piste des « objets-frontières ». Selon lui, ces derniers constituent, en effet, un stade intermédiaire entre participation et réification (Farnsworth et al., 2016). C'est donc une forme de « résultat provisoire » dans ce mouvement (Daele, 2009, p. 4). Autrement dit, ces objets servent de base commune aux membres pour négocier le sens qu'ils donnent à leurs actions tout continuant d'avancer ensemble de manière dynamique et ouverte. Une nouvelle fois, nous retrouvons la seconde tension au cœur de notre problématique (***Tension n°2)***, à savoir celle entre une homogénéité, favorable aux interactions interpersonnelles et une hétérogénéité, essentielle pour l'innovation visée par les porteurs de projets.

3.3.3. *Synthèse et ouverture*

En quoi les communautés de pratique constituent-elles des arrangements capables de soutenir durablement la collaboration entre des porteurs de projets hétérogènes et nomades (A.5) ?
C'est autour de ce questionnement que nous avons débuté ce quatrième chapitre théorique. Nous avons commencé par un retour sur l'approche de l'apprentissage tel un phénomène fondamentalement social (Wenger, 1998), exposant une voie de réconciliation entre individuel et collectif (***Tension n°1***). Ensuite, à travers la définition de la communauté de pratique entrepreneuriale (Fabbri, 2015), nous nous sommes interrogée sur la manière de donner vie à de telles formes organisationnelles alors même que les porteurs de projets suivis sont davantage dispersés et mobiles. Poursuivant notre étude, nous avons alors abordé une des principales finalités des communautés de pratique, à savoir le développement de connaissances (Wenger et al., 2002). Dans ce point, notre objectif était de saisir en quoi les particularités des connaissances produites répondaient aux enjeux de la collaboration entrepreneuriale, pointés au cours des précédents chapitres. Après cela, nous avons présenté trois piliers clés d'une communauté de pratique (Wenger et al., 2002) : le domaine, la communauté et la pratique. Premièrement, le domaine renvoie à ce qui rassemble les individus et stimule leur engagement mutuel (Wenger, 1998). Au regard de notre objet d'étude, cette discussion nous a permis d'émettre l'hypothèse que les épreuves vécues constituaient une possibilité de recréer de l'interdépendance entre les porteurs de projets. Deuxièmement, nous avons abordé le pilier de la communauté et plus particulièrement, de l'engagement mutuel qui responsabilisent les membres envers la communauté (Wenger, 1998). Troisièmement, nous en sommes arrivée à la notion de pratique, à savoir ce que « partagent *vraiment* » les acteurs suivis (Vaast, 2002) et ce qui donne sens à ce qu'ils font (Daele, 2009). Après cela, nous avons discuté de la dualité entre participation et réification au cœur de la négociation de sens (Wenger, 1998). En nous interrogeant sur la manière de maintenir un mouvement continu entre ces deux versants complémentaires, nous en sommes revenue au concept d'objet-frontière tel un « résultat provisoire » dans cette dynamique (Daele, 2009, p. 4). Pour terminer, nous avons traité de la place et du rôle des frontières telles des armes à double tranchant pour la pratique collaborative puisque tout en la renforçant durablement, elles peuvent également en limiter l'enrichissement.


PROBLEMATISATION
INDIVIDUEL
COLLECTIF
Perte de sens
Désir d'autonomie
Reprise de pouvoir d'agir
Devenir porteur de projets
Entreprendre comme pratique sociale
Besoin des autres
TENSION N°1
T.1.1. :
Qu'est-ce que les porteurs de projets visent à travers leur démarche individuelle ?
T.1.2. :
Qu'est-ce qui les rassemble au-delà de leur volonté d'autonomie et de leurs objectifs variés ?
L'épreuve comme opérateur analytique
T.2.2.1
T.2.2.2
T.2.2.3
CHAPITRE 1


RENFORCEMENT TENSION N°1
Remise en question du mythe de l'entrepreneur-héros
• Sortir de l'isolement
• Se confronter aux autres
• Trouver du soutien
• Apprendre le "métier"
ENJEUX CE
• Complexification des trajectoires
• Mobilité accrue des entrepreneurs
• Croissance de « l'industrie de l'accompagnement »
ETUDE DU PROCESSUS COLLABORATIF
HOMOGENEITE
HETEROGENEITE
TENSION N°2
T.2.1. :
Quelle est la pratique collaborative qui se tisse entre les porteurs de projets suivis ?
T.2.2. :
Quel est le degré d'hétérogénéité des acteurs ?
T.2.1.1
T.2.1.2
T.2.1.3
T.2.1.4
T.2.1.5
T.2.1.6
T.2.1.7
T.2.2.1
T.2.2.2
CHAPITRE 2


Question de recherche (QR)
Quels sont les arrangements à travers lesquels se construit la pratique collaborative entre porteurs de projets ?
Objets-frontières
Caractéristiques
• Modulaire
• Polyvalent
• Standardisé
• Abstrait
• Concret
Opérationnaliser identification empirique
Arrangements intégrant les particularités individuelles tout en maintenant un socle commun favorable au déroulement du processus collaboratif
A.1
A.2
A.3
A.4
CHAPITRE 3

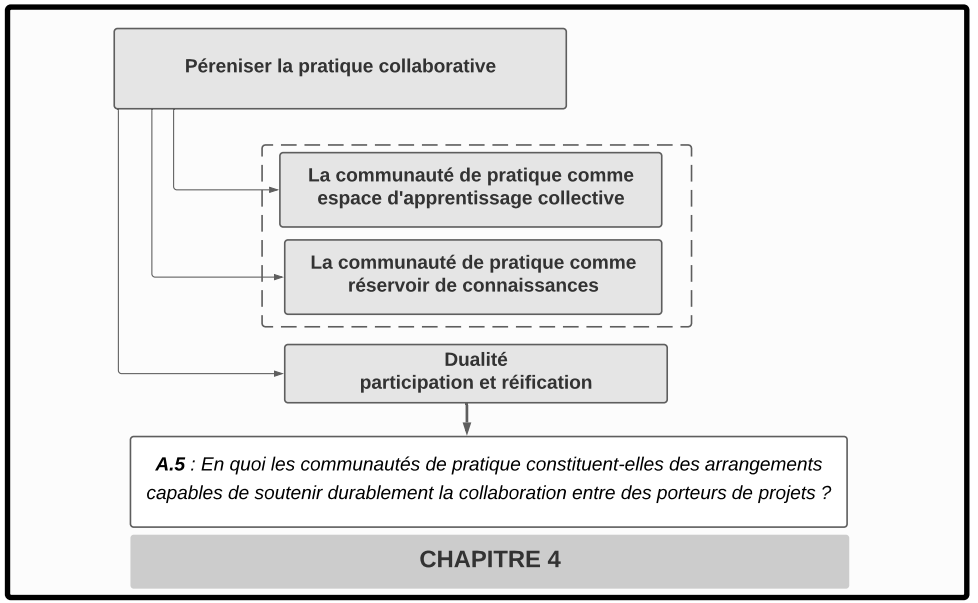

Péreniser la pratique collaborative
La communauté de pratique comme espace d'apprentissage collective
La communauté de pratique comme réservoir de connaissances
Dualité participation et réification
A.5 : En quoi les communautés de pratique constituent-elles des arrangements capables de soutenir durablement la collaboration entre des porteurs de projets ?
CHAPITRE 4

Figure 7. Schéma synthétique de progression général – Chapitre 4.

POINT DE SYNTHESE : LE DISPOSITIF ANALYTIQUE

À travers notre revue de la littérature, nous avons montré que la **collaboration entrepreneuriale** était aux prises avec **deux tensions.** Cette problématisation nous a alors conduite à notre **question de recherche,** à savoir : ***Quels sont les arrangements à travers lesquels se construit la pratique collaborative entre porteurs de projets ?*** Pour traiter cette question, notre cadre conceptuel s'appuie donc sur trois portes d'entrée théoriques, ce que nous résumons schématiquement comme suit :

- **Les épreuves ;**
- **Les objets-frontières ;**
- **Les communautés de pratique.**

<table>
<tr><th colspan="3">PROBLEMATISATION</th></tr>
<tr><td colspan="2">TENSION N°1 :
INDIVIDUEL - COLLECTIF</td><td>TENSION N°2 :
HOMOGENEITE - HETEROGENEITE</td></tr>
<tr><td colspan="3"><u>QUESTION DE RECHERCHE</u> (QR)
Quels sont les arrangements à travers lesquels se construit la pratique collaborative entre porteurs de projets ?</td></tr>
<tr><td colspan="3">CADRE CONCEPTUEL</td></tr>
<tr><td>EPREUVE</td><td>OBJET-FRONTIERE</td><td>COMMUNAUTE DE PRATIQUE</td></tr>
</table>

Afin de synthétiser le dispositif d'analyse qui guidera notre étude empirique, nous avons réalisé le Tableau 4 reprenant l'ensemble des questionnements énoncés tout au long de notre cheminement théorique. Plus concrètement, nous sommes repartie du tableau introductif, ci-dessus, que nous avons complété avec les questionnements analytiques associés aux deux tensions ainsi qu'aux arrangements soutenant la pratique collaborative.

Tableau 4. Grille d'analyse synthétique.

PROBLEMATISATION

TENSION N°1 : INDIVIDUEL - COLLECTIF

Questionnements analytiques – (T.1)

T.1.1. - Qu'est-ce que les porteurs de projets visent à travers leur démarche individuelle ?

T.1.2. - Qu'est-ce qui les rassemble au-delà de leur volonté d'autonomie et leurs objectifs variés ?

- ***T.1.2.1*** *: Quelles sont les épreuves partagées entre les porteurs de projets rencontrés ?*
- ***T.1.2.2*** *: En quoi ces épreuves sont-elles structurantes de la pratique entrepreneuriale ?*
- ***T.1.2.3*** *: En quoi les pairs constituent-ils des supports pour surmonter ces épreuves ?*

TENSION N°2 : HOMOGENEITE – HETEROGENEITE

Questionnements analytiques - (T.2)

T.2.1. - Quelle est la pratique collaborative que se tisse entre eux ?

- ***T.2.1.1*** *: Quel est le rôle des pairs dans l'apprentissage de l'entreprendre des porteurs de projets ?*
- ***T.2.1.2*** *: Qu'est-ce que recherchent les entrepreneurs à travers la collaboration ?*
- ***T.2.1.3****: Comment est maintenue la régularité des interactions entre des entrepreneurs de plus en plus mobiles et dispersés ?*
- ***T.2.1.4*** *: Comment les porteurs de projets sont amenés à s'engager dans le processus collaboratif sans les contraindre ou atteindre à leur volonté d'autonomie ?*
- ***T.2.1.5*** *: Comment est soutenue la collaboration entre des entrepreneurs, n'ayant eux-mêmes pas de ligne directrice claire, alors même que cette dernière est fondamentale au maintien du processus collaboratif ?*
- ***T.2.1.6 :*** *Comment sont favorisés des échanges informels et/ou amicaux entre les porteurs de projets et dans quelle mesure facilitent-ils la collaboration ?*
- ***T.2.1.7*** *: Est-ce que les porteurs de projets suivis donnent forme à des répertoires de ressources, reflétant leur processus d'apprentissage collectif et ancrant durablement leur pratique collaborative ?*

T.2.2. - Quel est le degré d'hétérogénéité des acteurs ?

- ***T.2.2.1 :*** *Quels sont les enjeux de l'hétérogénéité sur la pratique collaborative ?*
- ***T.2.2.2 :*** *Comment est favorisée la confrontation des porteurs de projets à travers des espaces et des moments décloisonnés ?*

QUESTION DE RECHERCHE (QR)

Quels sont les arrangements à travers lesquels se construit la pratique collaborative entre porteurs de projets ?

- **A.1 :** *Quelles sont les caractéristiques clés des arrangements soutenant la collaboration entrepreneuriale ?*
- **A.2 :** *Quel est le rôle joué par une infrastructure, au sens de Star et Ruhleder (1996), sur la pratique collaborative des porteurs de projets suivis ?*
- **A.3 :** *Quels sont les arrangements capables de suivre un mouvement de va-et-vient, en se généralisant suffisamment pour être compris par les différents acteurs tout se spécifiant continuellement à l'échelle de chacun ?*
- **A.4 :** *Quels sont les équipements dont les porteurs de projets dotent les différents objets qui soutiennent leur collaboration ?*
- **A.5 :** *En quoi les communautés de pratiques constituent-elles des arrangements capables de soutenir durablement la collaboration entre des porteurs de projets hétérogènes et nomades ?*

PARTIE II

TERRAIN ET METHODOLOGIE D'ANALYSE

CHAPITRE 5. ABORDER L'OBJET D'ÉTUDE EN ALLANT SUR LE TERRAIN

"What is causing them doubt? How may it become inquiry? In this, the strength of fieldwork is its anthropological strangeness and nowhere is that more important than in the beginning stages of inquiry." (Star, 2010, p. 605)

Avant toute chose, nous désirons préciser notre posture de recherche ainsi que la perspective dans laquelle nous nous plaçons. Comme le déclarait Latour : « étudier quelque chose n'est jamais l'équivalent de porter un regard désintéressé sur l'objet » (2007, p. 371). Nous sommes donc dans une relation particulière vis-à-vis de notre objet d'étude et se reconnaître intéressée ne signifie pas pour autant que nous sommes limitée ou que nous manquons d'objectivité dans notre travail (Latour, 2004). Cela signifie plutôt que nous adoptons un point de vue particulier tout en gardant à l'esprit qu'il est toujours possible d'en changer selon les questionnements et observations émergeant de notre travail empirique. Ainsi, nous devons veiller à « gérer à la fois la proximité qui fonde notre intérêt » tout en maintenant une « distanciation nécessaire » (Martin-Scholz, 2017, p. 108). Aborder les positions, les prises de décisions et les détours de notre cheminement réflexif nous permet de rendre compte des fondements de la récolte des données et de traiter ces dernières à la lumière des particularités de notre travail empirique (Sergi & Hallin, 2011). Cet exercice est d'autant plus important dans le cadre d'une recherche qualitative puisque sa scientificité reposerait sur la « capacité à expliciter toutes les étapes de son déroulement » (Lejeune, 2019, p. 32).

Tout d'abord, retournons quatre ans en arrière. Nous sommes en mars 2017 aux Ateliers des Fucam à Mons et nous assistons au séminaire de recherches qualitatives animé par Chahrazad Abdallah[66]. Cette dernière nous explique qu'il n'existe pas réellement de recette établie pour faire de la recherche qualitative. Il est possible de s'inspirer de modèles existants, mais au final, nous nous retrouvons souvent seuls face à nos données. Ainsi, nous devons déterminer notre propre manière de faire tout en gardant à l'horizon un questionnement particulier. Autrement dit, nous en revenons au fait d'assumer, dès le départ, la partialité de notre recherche. Suite à ce séminaire, nous réalisons que nous nous situons dans une approche processuelle des organisations : « *Marcheur, il n'y a pas de chemin. Le chemin se fait en marchant*[67] ». Nos perspectives de recherche trouvent un écho dans ces propos. Nous comprenons que

[66] Séminaire "*Doing Qualitative Research : A Research Methodology Workshop*" organisé à l'Université catholique de Louvain du 20 au 21 mars 2017 par Chahrazad Abdallah, professeure à l'ESG UQAM.
[67] Citation de A. Machado proposée par Abdallah.

tout n'est pas prévisible ni même linéaire. Les phénomènes en jeu peuvent être abordés comme un ensemble où tout est connecté et en perpétuel mouvement. Cette perspective se renforcera tout au long de notre parcours. Ce point nous conduit au troisième apprentissage de ce séminaire, à savoir la nature itérative et abductive de notre cheminement de recherche (Bernard, 1997). En effet, nous avons constamment adopté une attitude d'ouverture « aux écarts et à l'inattendu » (Catellin, 2004, p. 184), nous octroyant la possibilité d'adapter nos questionnements selon une logique de « bricolage » (de Sardan, 1995, p. 2). Cette démarche répondait à notre volonté de ne pas nous fixer l'une ou l'autre hypothèse de recherche (approche déductive) et à notre attachement à un cadre conceptuel particulier qui nous différenciait d'une démarche ancrée (approche inductive) où toutes les « clés d'analyse » proviennent directement du terrain (Martin-Scholz, 2017, p. 84). Par ailleurs, cette approche abductive nous a permis d'observer le phénomène étudié en inférant « quelque chose de différent de ce qui est observé » (Catellin, 2004, p. 180). Il apparaît donc que nous avons travaillé sur base d'allers-retours entre la théorie, le terrain et autres réflexions (Hémont, 2010). Par exemple, nous retournions régulièrement de nos données et plus particulièrement, lors de moments d'écriture ou du passage d'un terrain à l'autre. Nos questions se sont ainsi peaufinées au fil de l'eau (Lejeune, 2019), caractérisant la dimension itérative de notre travail (Bernard, 1997).

Dans ce chapitre, nous allons expliciter les méthodes employées pour aborder empiriquement la collaboration entre porteurs de projets. Nous visons à mettre en lumière notre logique de travail ainsi que les réflexions et les choix qui ont sous-tendu notre recherche. Nous présentons donc la méthode employée pour extraire des terrains le matériau nécessaire à la compréhension du phénomène étudié. Partant d'un objet d'étude relativement complexe, évoluant d'un lieu à l'autre, nous nous sommes attachée à le saisir en observant ce que faisaient les acteurs pour se développer, se rassembler et s'organiser, au travers d'un travail ethnographique de terrain (Latour, 2004). Dès lors, notre démarche, avant tout qualitative, a consisté à « être attenti[ve] aux états de choses concrets, à trouver le seul compte rendu adéquat d'une situation donnée » (*ibid*., p. 158). Nous poursuivons en présentant la méthodologie de l'étude de cas (Yin, 2018) qui nous a permis de mener un travail de compréhension et d'approfondissement. Nous introduisons ensuite nos trois terrains d'étude ainsi que leur principal intérêt de recherche : Ouishare, le ICB et la Fabrique d'été. Nous revenons alors sur les méthodes employées pour récolter les données, sachant que celles-ci se sont adaptées d'un terrain à l'autre. Enfin, nous établissons une synthèse du corpus constitué au cours de ces quatre années de thèse de sorte à en montrer l'hétérogénéité, une dimension qui nous a parfois posé certaines difficultés.

I. Une approche ethnographique combinée à l'étude de cas

I.I. Comprendre la pratique collaborative en suivant les acteurs[68]

Saisir les pratiques des acteurs nécessite d'examiner leurs actions et leurs interactions. Notre ambition étant de comprendre la manière dont les pratiques collaboratives se forment, performent et parfois, s'effondrent (Grosjean & Groleau, 2013), nous nous sommes placée « au cœur de l'action » (Grosjean et al., 2017, p.1), « afin de produire des connaissances *in situ*, contextualisées, transversales » (de Sardan, 1995, p. 2). Cette démarche nous a particulièrement aidée face à la complexité et à la fragmentation inhérente aux collectifs étudiés (Czarniawska, 2007). Ce choix se justifie en outre au regard de notre volonté d'aborder l'entrepreneuriat comme un mouvement en construction permanente (Steyaert, 2007; Johannisson, 2011; Hjorth et al., 2015) et donc d'étudier la nature processuelle de la pratique collaborative entre divers porteurs de projets. Par ailleurs, une telle approche concordait avec notre ancrage dans le courant de l'*entrepreneurship-as-practice* préconisant le recours à l'ethnographie, comme l'illustre l'extrait suivant :

> En effet, **les méthodes ethnographiques sont les mieux adaptées pour rendre compte de pratiques concrètes situées dans le temps**, qui suivent une trajectoire imprévisible, et pour saisir leur nature processuelle en les observant directement plutôt qu'en les reconstruisant. L'observation directe *in situ* permet également d'éviter les biais d'interprétation des chercheurs. (Champenois et al., 2019, p. 13, notre traduction)

Comme nous l'avait expliqué Chahrazad Abdallah au cours de son séminaire sur les méthodes qualitatives, le principe d'une approche ethnographique est avant tout de saisir l'expérience du vécu de l'autre et surtout, de s'immerger suffisamment dans le terrain pour appréhender les détails du phénomène en jeu : il faut « *humer l'expérience humaine* », avait-elle dit. Une démarche ethnographique se caractérise se construit également sur base des « interactions dans lesquelles le chercheur est engagé sur son terrain, au gré des tâtonnements » (Morrissette et al., 2014, p. 10). C'est donc à travers les échanges avec les acteurs que nous avons saisi la réalité se déroulant sous nos yeux. En cela, nous nous inscrivons dans un paradigme interprétatif puisque nous nous intéressons davantage à « la signification des phénomènes plutôt qu'à leur fréquence » (Anadón & Guillemette, 2007, p. 27). Plus particulièrement, nous avons conscience que nous décrivons nos observations depuis notre propre perception du monde et que nos résultats sont le reflet de notre accès à la réalité qui elle, est en changement continu. À travers notre étude, nous ne visons dès lors pas la production d'une « forme de connaissance » qui puisse être « reproduite avec exactitude » (Sergi et Hallin, 2011, p.193, notre traduction).

[68] « *Suivez les acteurs eux-mêmes* » est une expression de Latour selon laquelle il faut suivre les acteurs « au moment où ils se frayent un chemin à travers les choses qu'ils ont dû *ajouter* aux compétences sociales de base afin de rendre plus durables des interactions constamment fluctuantes » (2007, p. 99).

Par ailleurs, nous avons adopté un positionnement intersubjectif, questionnant notre relation avec les acteurs et considérant que nos échanges pouvaient influencer la manière d'appréhender la réalité partagée (Guillaume, 2019). Notre seule présence, même sans participer, avait donc une influence sur le déroulement des activités de celles et ceux que nous observions (Vásquez, 2013) et *in fine*, sur le processus de collecte des données (Groleau, 2013). Pour Goulet (2011), sans cette considération, l'enquête de terrain pourrait aller jusqu'à en perdre tout son sens.

I.2. Saisir le phénomène en plongeant dans les détails de sa complexité

Historiquement, la méthodologie de l'étude de cas est rattachable à la sociologie de l'École de Chicago, ce qui souligne son origine ethnographique et son ancrage dans les sciences humaines et sociales (Albero, 2010). Cette méthode nous a paru en adéquation avec nos objectifs de recherche, car elle soutient une interprétation fine des phénomènes et facilite l'approche de réalités sociales complexes (Yin, 2018). L'étude de cas peut être décrite comme suit :

> Une méthode d'investigation **à visée d'analyse et de compréhension** qui consiste à étudier en détail l'ensemble des caractéristiques d'un problème ou d'un phénomène restreint et précis **tel qu'il s'est déroulé dans une situation particulière**, réelle ou reconstituée, jugée représentative de l'objet à étudier. (Albero, 2010, p. 15)

En choisissant l'étude de cas, nous nous sommes donc engagée à aborder nos terrains dans toute leur complexité et globalité, sans aucune tentative de réduction ou de limitation (*ibid*.). Par ailleurs, cette méthodologie nous a permis de nous concentrer sur l'examen des processus décisionnels ainsi que sur l'élaboration et la mise en œuvre d'actions collectives, ce qui était intéressant au regard de notre étude du processus de constitution des pratiques collaboratives. Reconnue comme une stratégie de triangulation (Baxter & Jack, 2008; Tellis, 1997; Yin, 2018), l'étude de cas a également été utile pour faire converger les données hétérogènes récoltées tout au long de notre travail empirique. Enfin, notre ambition étant de mener une analyse transversale et de dégager des propositions générales, l'étude de cas a facilité notre exploration des différences et similitudes entre les cas (Houghton et al., 2013). À cet égard, nous avons veillé à choisir chaque terrain sur base de leurs particularités les uns par rapport aux autres (Yin, 2018). En cela, ils peuvent être considérés comme trois unités d'analyse permettant d'apporter une précision, une compréhension approfondie de notre objet d'étude (*ibid*.). Dans la partie suivante, nous revenons sur la sélection de ces trois cas ainsi que sur l'intérêt de chacun d'eux pour notre recherche.

2. Une recherche, trois terrains

Dans cette partie, nous débutons par une présentation des cas d'étude et de leur intérêt de recherche respectif, ce que nous faisons par ordre chronologique d'observation. Nous poursuivons par une description des méthodes de collecte employées ainsi que des moments observés. Plus particulièrement, nous discutons des modalités d'entrée sur le terrain, des difficultés rencontrées et des choix posés à certaines étapes de notre cheminement. En effet, une fois sur le terrain, tout chercheur doit continuellement reconsidérer ses questionnements de recherche et interroger son propre rapport au terrain, induisant la prise de décisions face à certains inattendus (Vásquez et al., 2012). Comme l'indiquent Grosjean et Groleau, l'ethnographie doit se décliner en plusieurs « pratiques » afin de saisir « l'organisation en mouvement » (2013, p. 14). Ainsi, nous avons adapté notre démarche à chaque situation empirique.

D'une manière général, nous nous sommes intéressée à ces cas particuliers, car ils correspondaient à **trois dispositifs cherchant à rassembler des porteurs de projets hétérogènes pour stimuler et soutenir leurs échanges et plus largement, leur collaboration**. Comme précisé dans des vignettes introductives par cas, ils avaient chacun leurs particularités : ils se situaient dans des **temporalités** différentes (longues ou courtes), variaient dans leur **taille** (étendu à l'international ou ancré localement) et employaient une **variété d'outils et de méthodes**. En cela, ils nous ont permis, par leur étude approfondie et transversale, d'apporter des éclairages variés à notre question de recherche (**QR**), à savoir : ***Quels sont les arrangements à travers lesquels se construit la pratique collaborative entre porteurs de projets ?***

2.I. Un exercice exploratoire : Ouishare

2.I.I. *De dîners informels à un réseau international aux compétences variées*

Intérêt du cas pour notre recherche

Ouishare a été notre premier terrain d'étude. Cette entrée empirique, bien que courte, a joué un rôle clé dans la définition de notre question de recherche. Tout d'abord, cette expérience a constitué une première approche du monde de l'entrepreneuriat et plus spécifiquement, de ce type de réseaux collaboratifs. À l'époque, nous avions ainsi été plongée dans la vie du collectif, découvrant certains rituels, gestes ou manières de parler qui nous étaient inconnus. Ce faisant, nous avons notamment approfondi notre questionnement autour des communautés de pratique. Par ailleurs, Ouishare fut le point de départ de notre interrogation autour de l'hétérogénéité et l'homogénéité des acteurs. Plus particulièrement, nous avions commencé à percevoir le rôle de ces dimensions sur la pratique collaborative, mais également sur leurs potentielles limites. Finalement, c'est à travers ce cas que nous en sommes arrivée au concept d'objets-frontières.

Collectif prônant le développement d'une société plus collaborative, Ouishare est né à l'initiative spontanée d'un regroupement d'individus engagés autour de l'économie collaborative. À l'image des nombreuses initiatives collectives se développant en ligne, Ouishare facilite la mise en réseau d'acteurs autour de thématiques variées tels que l'économie solidaire, le développement urbain, l'environnement, l'innovation sociale, le futur du travail ou encore, la mobilité durable[69]. Comme le valorisent les fondateurs : tout a commencé en 2011 dans un appartement parisien. À l'époque, le réseau n'est qu'un petit groupe d'individus fortement intéressés par l'économie collaborative, notion alors toute récente. Les premières rencontres sont l'occasion de partager des idées au cours de dîners informels. Ces échanges réguliers font alors apparaître une première passion pour une finalité commune, celle d'accélérer la transition vers une société plus ouverte en encourageant les pionniers de l'économie collaborative à s'associer les uns aux autres. Dans sa présentation actuelle, le collectif Ouishare se définit toujours comme « une expérimentation portée par un réseau de jeunes passionnés[70] ». Les principales visées du collectif sont donc de réfléchir à de nouvelles réponses aux défis contemporains, de

[69] Cette liste, non-exhaustive, provient d'un parcours des différents thèmes abordés au sein du Ouishare Magazine : https://www.ouishare.net/magazine (page consultée le 5 mai 2020).
[70] Extrait de la présentation de Ouishare sur la plateforme en ligne : https://www.Ouishare.net/our-dna?locale=fr (page consultée le 12 avril 2018).

« déconstruire les mythes de notre époque[71] » et d'innover pour changer la société à travers la mise en place de multiples projets.

Cultivé par des processus organisationnels, Ouishare n'a cessé de préciser sa structure, en créant notamment un site web, en favorisant l'émergence de communautés locales[72] et en mettant place les premiers Ouishare Fest[73]. Le collectif historique correspond aujourd'hui à l'Association Ouishare qui supporte l'ensemble des activités de la communauté et s'occupe de la coordination globale du réseau. Les communautés locales correspondent, elles, à des sous-structures territoriales qui développent leurs propres projets et gèrent leurs finances de manière autonome. Autrement dit, ces groupes sont directement attachés à Ouishare, mais peuvent prendre diverses initiatives à l'échelle de leur territoire. Au sein de ces communautés, les *Connectors*[74] occupent une fonction centrale : ils doivent non seulement communiquer et partager leurs connaissances de Ouishare, mais également stimuler et encourager la participation des autres membres. Aujourd'hui, Ouishare regroupe plus de soixante *Connectors* et des centaines de membres dans plusieurs régions du monde (Amérique Latine, Europe, Moyen-Orient, etc.). Bien que le réseau se développe de manière distribuée, les rencontres et échanges entre les membres sont réguliers grâce à des événements physiques (ex. Ouishare Fest, Summits[75]) et des outils de discussion en ligne (ex. Loomio, Telegram[76], Slack).

Parallèlement aux communautés locales, le réseau Ouishare n'a cessé de se diversifier au travers d'une multitude de projets et d'une offre de services destinés aux acteurs publics et privés. Par exemple, depuis 2016, Ouishare s'est orienté vers un programme de recherche en s'associant à Chronos Group, un cabinet d'études sociologiques et de conseil en innovation, afin d'accompagner plusieurs acteurs économiques et politiques dans leur démarche de prospective stratégique. Dans ce cadre, les équipes de Ouishare et de Chronos ont réalisé un large panel de recherches, par exemple sur la place du numérique dans les villes. En outre, Ouishare a également mis en place une offre de services aux grandes entreprises (Audi, Bouygues, Procter and Gamble, Axa, Leroy Merlin, Seat, SNCF, etc.), à savoir des formations ainsi que de la consultance organisationnelle. À cette fin, le collectif a créé une société par actions simplifiée (SAS) de production événementielle : Ouishare Expérience, entièrement détenue par l'Association Ouishare. Cette offre s'est principalement développée dans le cadre du programme *Rethink et Remix*, porté par plusieurs *Connectors*. D'une manière générale, ces derniers proposent un

[71] Propos repris sur la plateforme Civic Innovation School où plusieurs membres de Ouishare proposent des formations : https://civicinnovation.school/ouishare/ (page consultée le 5 mai 2020).
[72] La terminologie de « communautés locales » est spécifiquement employée par Ouishare pour décrire les regroupements territoriaux qui lui sont associés.
[73] Événement international qui rassemble différents acteurs (entrepreneurs, innovateurs sociaux, des militants, etc.) et plus particulièrement, les membres de Ouishare pendant plusieurs jours sur une thématique spécifique.
[74] Membres les plus actifs au cœur de la communauté globale Ouishare.
[75] Terminologie employée pour désigner les rencontres internes organisées entre les membres Ouishare pour discuter des fondements du réseau.
[76] Telegram Messenger est une application mobile de messagerie instantanée.

« programme d'incubation afin d'acquérir une compréhension approfondie des changements et opportunités des nouvelles formes de travail[77] » telles que la créativité, l'intelligence collective ou la gestion collaborative. Dans la même logique, Ouishare offre aujourd'hui des "*Learning Expeditions"* ainsi que des "*Summer Schools"*. Organisées en partenariat avec MAIF Startup Club, les premières proposent à des entrepreneurs de rencontrer des experts dans leur domaine et de mieux comprendre les enjeux de leur(s) secteur(s) d'activité. Pour les secondes, il s'agit de retraites didactiques organisées sur deux ou trois jours. Le concept consiste à se déplacer dans plusieurs villes européennes (Paris, Marseille, Barcelone, Berlin, etc.) dans le but d'étendre son réseau et de réfléchir à des thématiques comme le futur du travail, la collaboration organisationnelle ou encore, les organisations intelligentes. Enfin, nous pouvons citer la création de la Fondation Ouishare, créée en 2016, qui propose de mettre en relation des investisseurs et des entrepreneurs sociaux afin de lever les fonds nécessaires à la mise en place et au développement de leur(s) projet(s). Toutes ces antennes forment un réseau d'individus que Ouishare présente comme un ensemble d'experts et de partenaires qui leur permettent de mener à bien un large panel de projets à grande échelle. À cet égard, le Ouishare Magazine ainsi que les événements Ouishare (comme le Ouishare Fest ou le POC 21[78]) deviennent des éléments phares de la valorisation de l'étendue et de la richesse des compétences et connaissances qui constituent le réseau Ouishare.

Ces différentes observations nous ont conduite à interroger le modèle économique de Ouishare, une considération essentielle pour mettre en relief les enjeux de mise en relation et de collaboration entre des personnes aux profils hétérogènes – une dimension fortement valorisée par les membres actifs. D'une manière générale, Ouishare s'appuie sur une variété de sources de revenus pour soutenir l'ensemble de ses dépenses opérationnelles et stratégiques. Celles-ci peuvent être rassemblées sous ces différentes catégories :

- Le mécénat et les donations (collectives ou individuelles) ;
- Les subsides et subventions publics ;
- Les partenariats (sur base annuelle ou pour services dédiés) ;
- Les ventes des tickets pour les événements.

À une échelle locale, les communautés gèrent leur budget de manière indépendante, mais doivent contribuer au financement du tronc commun qui couvre les opérations globales de l'Association Ouishare ("*Ouishare Commons"*). Pour ce faire, ils emploient un outil numérique, *CoBudget*, qui leur permet de se partager les ressources de manière transparente et collaborative. Par ailleurs, notre étude de cas a révélé qu'au fil de son développement, le réseau a tenté de réduire de plus en plus sa dépendance

[77] Notre traduction. Support de présentation du programme *Rethink and Remix* en accès libre : ici (consultation, juillet 2020).
[78] Un camp d'innovation qui a rassemblé pendant cinq semaines plus de 200 participants (*makers,* designers, ingénieurs, scientifiques, etc.) en vue d'accélérer la mise en place de projets innovants et durables. Entièrement organisé par Ouishare, il a eu lieu d'août à septembre 2015.

financière aux événements grâce à une augmentation des donations et subsides. C'est notamment une des justifications potentielles de l'arrêt de son événement central, le Ouishare Fest, depuis 2017. En nous intéressant à la répartition budgétaire du Fest depuis la première édition en 2013, il nous est apparu que la contribution des partenaires était passé de 48% du budget total de l'événement à 77% en 2016 avec l'implication d'acteurs publics comme la Mairie de Paris. Notons que même si les montants exacts de l'année 2017 ne sont pas disponibles, nous avons pu relever que d'autres acteurs publics comme le C40, la Région Île-de-France, le Groupe Caisse des Dépôts et la Ville de Pantin ont apporté leur soutien à la mise en place du Ouishare Fest 2017, avec notamment l'octroi du label « *Paris Region Smart Events 2017* » et d'un subside de 35 000 euros par la Région Île-de-France. Cette perspective est intéressante pour notre recherche, notamment au regard des valeurs d'ouverture, d'inclusion et d'hétérogénéité promues à travers les discours entourant le Ouishare Fest et plus généralement, le collectif Ouishare. En effet, elle nous permet un certain recul critique par rapport aux éléments, relevés au cours de notre analyse des différentes plateformes numériques de Ouishare, mais également lors de notre observation participante durant le Ouishare Fest 2017 que nous traitons ci-après. Par exemple, la thématique centrale de l'édition de 2017 est assez éclairante sur la question des enjeux politiques et économiques qui sous-tendent la programmation du Fest (Capture 1). En effet, nous relevons des thématiques chères à des acteurs du monde politique tels que la Mairie de Paris ou encore la Ville de Pantin qui valorisent l'importance de redonner la parole aux citoyens, de s'engager dans une démarche de démocratie participative ou d'amener les habitants à reprendre la main sur leurs décisions. Notre recherche nous a ainsi révélé une multitude de ponts entre la thématique choisie par Ouishare et les ambitions de ces instances politiques. Sans prendre position par rapport à cette considération, nous avons malgré tout veillé à maintenir un certain recul critique et une attitude réflexive tout au long de notre travail d'analyse de cas (Hémont, 2010).



Capture 1. La thématique du Ouishare Fest 2017 : "Villes de tous les pays, unissez-vous".

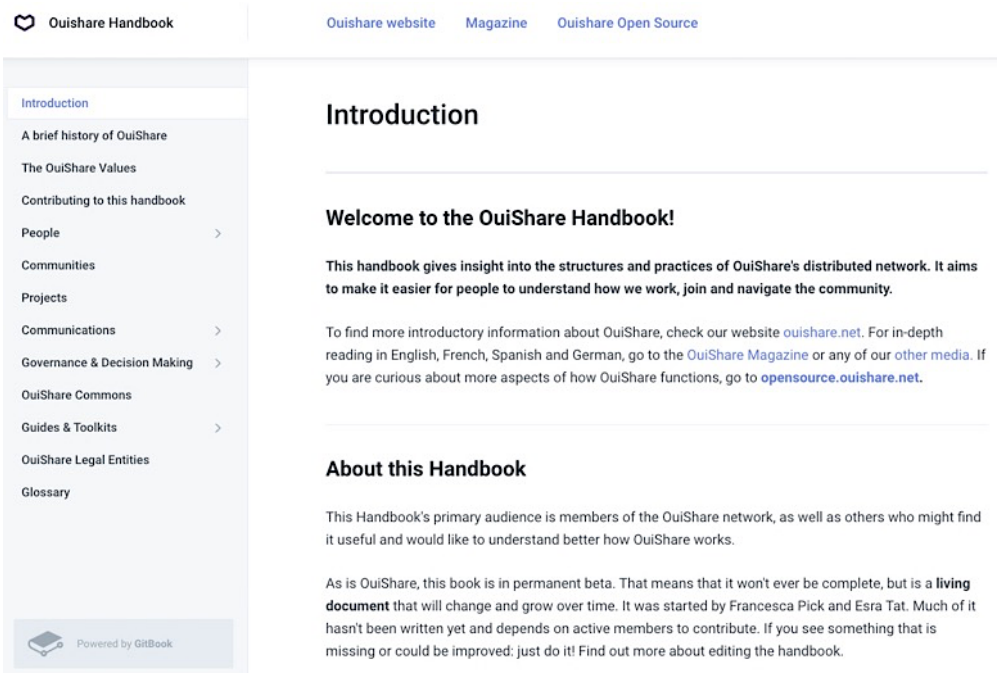
2.1.2. *Quand on appréhende le phénomène par une plongée au cœur de l'action…*

En tant que premier cas d'étude, Ouishare a servi de porte d'entrée dans le monde de l'entrepreneuriat et plus largement, de ce type de collectifs tournés vers un « monde meilleur[79] », pour reprendre les propos d'une de nos répondantes. Nous nous étions initialement intéressée à ce cas suite à une analyse de sa plateforme en ligne dans le cadre du projet EPRACO[80]. À l'époque, notre curiosité a été attisée par le fait que nous n'observions presqu'aucune interaction en ligne et que la plupart des rencontres semblait se dérouler lors d'événements physiques. Or, notre question d'alors était de comprendre la manière dont des pratiques collaboratives se constituent entre des individus ne partageant pas d'objectifs communs. Nous avions donc **besoin de voir où se créaient les interactions si cela ne se faisait pas en ligne**. C'est ainsi que nous avons pris la décision d'aller sur le terrain afin de mieux appréhender ce phénomène que nous ne réussissions pas à comprendre derrière notre écran. En mai 2017, suite à plusieurs échanges avec certains *Connectors* Ouishare, nous avons été acceptée en tant que bénévole pour la mise en place du Ouishare Fest qui allait se dérouler quelques semaines plus tard, en juillet 2017. À travers ce premier travail de terrain, notre question de recherche a quelque peu évolué. En effet, nous avons commencé à nous interroger sur les enjeux organisationnels de Ouishare et à nous intéresser à la littérature sur les communautés de pratique. Comme nous l'avons indiqué, notre questionnement sur l'hétérogénéité des individus rencontrés s'est peu à peu profilé. En effet, non seulement cette dimension était fortement valorisée par les acteurs rencontrés, mais en plus, nos échanges avec les autres bénévoles pointaient une forme de fermeture du réseau[81]. Peu à peu, notre interrogation évoluait vers la saisie des enjeux de l'hétérogénéité, mais également, de l'homogénéité sur la pratique collaborative. En cela, nous en sommes ainsi arrivée au concept d'objet-frontière, aujourd'hui au centre de notre travail.

Concrètement, **notre étude du cas Ouishare repose donc sur une double phase de collecte de données**. Tout d'abord, nous avons débuté par une exploration des dispositifs en ligne du réseau Ouishare (de décembre 2016 à février 2017). Face à l'étendue du corpus auquel nous avions alors accès, nous avons été contrainte de délimiter le terrain en sélectionnant les espaces les plus pertinents pour notre question de recherche (Jouët & Le Caroff, 2013), à savoir les contenus révélant les enjeux organisationnels de Ouishare et surtout, les supports soutenant la collaboration entre les différents membres. Ainsi, nous avons analysé les principales pages du site web de Ouishare et du site dédié au

[79] Entretien de Sonia, participante intéressée par le projet du ICB. Le 3 décembre 2018.
[80] Un des livrables du projet de recherche était de réaliser une analyse comparative des dispositifs sociotechniques employés sur une variété de plateformes collaboratives en ligne.
[81] Nous revenons spécifiquement sur cette question de la fermeture de la communauté de Ouishare et d'une forme d'entre-soi dans la suite de notre travail.

Ouishare Fest ; une sélection d'articles publiés sur le Ouishare Magazine ; plusieurs documents en accès libre via des cartes interactives et le Handbook de Ouishare (Capture 2).



Capture 2. Page d'accueil du Handbook de Ouishare.

Nous avons ainsi pu récolter divers contenus explicatifs et descriptifs afin d'affiner notre compréhension de la mise en place et du développement du réseau. Ensuite, comme nous l'avons introduit, nous avons réalisé une étude empirique durant le Ouishare Fest 2017 de Paris. Pour ce faire, nous avions d'abord contacté Antonin Léonard, un des co-fondateurs de Ouishare afin de lui présenter notre recherche et de le solliciter pour une observation durant le Fest. Progressivement, a émergé l'idée d'observer le phénomène de l'intérieur au travers d'une observation dite participante[82] en tant que bénévole du Ouishare Fest (Winkin, 1997; Soulé, 2007). Nous justifions également cette décision par notre tentative de saisir les codes, les habitudes et les rituels des membres, en étant nous-même plongée au cœur de l'action (Winkin, 1997). Pour rendre compte de l'épaisseur du phénomène, il nous paraissait donc essentiel d'être physiquement sur le terrain. Cette observation a duré six jours consécutifs. En tant que bénévole, notre rôle a consisté en la réalisation de diverses tâches liées à la mise en place, au déroulement et au démontage du Ouishare Fest. Nous amenant à nous « frotter en chair et en os à la réalité » (de Sardan, 1995, p. 3), cette observation a eu l'avantage de nous positionner à la même échelle que les autres membres du collectif. Autrement dit, grâce aux échanges informels et une « imprégnation » au sein du collectif (*ibid*., p. 5), nous nous sommes faite une image plus précise de Ouishare (profils des membres, codes sociaux, principales activités, modes d'organisation, etc.). Par ailleurs, cette position

[82] Nous employons le terme « participante » en tenant compte de l'ensemble des débats scientifiques et du flou conceptuel qui entoure cette démarche que Favret-Saada décrit comme aussi « évident[e] que de déguster une glace brûlante » (2011, p. 4)

nous a également permis d'accéder à des informations qui n'auraient peut-être pas été confiées à un chercheur venu directement les interroger[83]. Enfin, nous avons aussi été invitée à rejoindre certains outils de discussion internes (Telegram, AirTable[84], Facebook et e-mails), ce qui nous a permis de récolter des données supplémentaires.

Néanmoins, **cette position nous a parfois causé certaines difficultés**. Une première difficulté a été que nous devions à la fois assurer notre rôle d'observatrice (prises de notes et de photographies, moments de réflexion et d'échanges, etc.) et de bénévole (diverses tâches liées à l'organisation de l'évènement). Dès lors, nous sommes consciente que nous n'avons pas pu saisir autant d'informations que nous l'aurions souhaité. Pour pallier cette difficulté, nous avons mis en place quelques stratégies de récolte des données, toujours selon une logique de bricolage (Lambotte & Meunier, 2013) et d'improvisation (de Sardan, 1995). Premièrement, n'ayant pas la possibilité de prendre des notes de manière régulière en raison de notre mouvement permanent sur le site, nous nous sommes enregistrée, de manière vocale, au moyen de notre téléphone portable. Cette technique nous a permis de récolter un maximum de retours, d'observations et d'impressions de manière aisée. À la fin de chaque journée, nous réécoutions chaque audio afin de le compléter avec un maximum de détails. De cette manière, nous avons réalisé un carnet de terrain relativement complet, consignant ce que nous avions vu et/ou entendu tout au long de la journée (Baribeau, 2004). Pour compléter nos souvenirs du terrain, nous avons également réalisé des courtes séquences vidéo et pris plusieurs photographies des lieux et des activités (Photographie 1). Cette technique renvoie notamment à la logique « d'imprégnation » qui nous a permis de nous replonger dans l'atmosphère du Fest et de stimuler notre « boîte noire » de chercheuse (de Sardan, 1995, p. 3).



Photographie 1. Espace des contributeurs pendant le Ouishare Fest 2017.

Une seconde difficulté fut de comprendre les codes et termes employés par les membres réguliers et coutumiers de Ouishare. À titre illustratif, nous pouvons citer un moment où presque tous les

[83] Précisons que nous nous sommes malgré tout présentée en tant que chercheuse étudiant les pratiques collaboratives. Notre identité n'était donc pas camouflée.

[84] AirTable est un outil ouvert que nous avions été invitée à rejoindre en tant que bénévole du Ouishare Fest 2017 et qui regroupe les fiches personnelles de chaque contributeur (attentes, compétences, origines), les différentes tâches et leur allocation, les activités prévues ainsi que les lieux de logement.

contributeurs s'étaient mis à claquer des doigts en même temps suite à la présentation d'un des *Connectors* de Ouishare. Nous n'avions alors pas les clés de compréhension de ce geste et il a fallu qu'une autre bénévole nous explique que ce dernier était employé afin de marquer son approbation. Cette illustration, bien qu'anodine, met en avant que nous avons dû apprendre à nous immerger dans « l'expérience Ouishare ». C'est dans cette logique que nous avons aussi réalisé trois entretiens exploratoires (Bertaux, 2016) afin de peaufiner notre compréhension de ce cas.

2.2. Un approfondissement : Le ICB

Intérêt du cas pour notre recherche

Le ICB[85] est venu quelques mois après notre observation de Ouishare. Lorsque nous avons pris connaissance de l'existence d'une initiative à Bruxelles, nous avons été particulièrement intéressée par une possible observation de leurs activités. De fait, au regard de la présentation de ses objectifs et visées, ce terrain nous est apparu comme une possibilité d'approfondir notre compréhension de la dynamique collaborative et plus largement, des arrangements soutenant la pratique collaborative entre porteurs de projets. En effet, valorisant des compétences en initiation et stimulation de pratiques collaboratives, le ICB nous permettait d'observer la mise en place de méthodes et outils collaboratifs entre des acteurs aux profils hétérogènes (institutions publiques, citoyens, entreprises privées, universités, politiques, etc.). Enfin, ce réseau était à ses premières étapes de développement, apportant de nouvelles pistes à explorer par rapport à Ouishare qui existait depuis plus de 10 ans.

2.2.1. *D'un événement à un laboratoire d'expérimentation d'innovations civiques*

Fondé en 2016, le ICB était[86] une plateforme collaborative bruxelloise visant l'alignement des intérêts des citoyens, des entreprises privées, des institutions publiques, des universités et des entrepreneurs à travers la mise en place de projets collaboratifs, ce qu'un des fondateurs avait expliqué comme suit :

[85] Par souci d'anonymisation de ce cas, nous en avons modifié le nom en remplaçant ses initiales par les lettres ICB pour « *Innovation Collaborative à Bruxelles* ». Ainsi, tout au long de ce chapitre, nous emploierons ce sigle pour désigner le réseau que nous avons observé durant plusieurs mois.

[86] Le choix d'employer le passé se justifie par le fait que le ICB n'existe plus à l'heure actuelle. En effet, aujourd'hui, les membres fondateurs ont mis en place un autre projet, porté par l'une des co-fondatrices et orienté vers le développement de « nouveaux narratifs » à l'échelle bruxelloise.

> *"Our main goal is to solve urban challenges and how we do that is to gather different types of actors that have complete separate culture to share a common vision and a common goal. Our goal is that they share the vision and that they start to do stuff together. It can be changing the laws, it can be building a product or it can be developing a service. The thing is that whether it's building a service or a product, we believe in multi-actors, we believe in the fact that corporates, startups and private actors, even philanthropy could work together to make it happen. To change the mentality of people. For now, how does that work? People build nonprofit, people go for a startup, three people one pain one solution… **And so, the whole point is to say 'you can work together'**. There is a huge set of mindsets there that needs to happen. ICB proposes a workflow… some opportunities to work together"*

Vignette 1. Extrait de retranscription - Cas du ICB - Réunion du 12 avril 2018.

Ainsi, les membres du ICB ont cherché à connecter ces différents acteurs selon une logique de mutualisation des ressources autour de missions urbaines, comme l'illustre cet extrait d'un document de présentation[87] de leurs visées :

> *We envision ICB to **tackle urban challenges by bringing systemic change through collaboration**. Our playground is cities as we believe cities have the perfect size and means to bring the desired change. Thanks to civic tech tools, design thinking approach, systems practices and advanced legal and financial frameworks we can create innovative alliances between complementary players that often do not work together. […] **Our vision is to make Brussels a pioneer collaborative city**, where collaboration and fair value sharing is the new norm. This vision is ambitious and bold but achievable. It is only achievable if philanthropists, governments and the private sector come together to drive this large-scale impact.*

Figure 8. Extrait d'un document partagé du ICB - Réflexion sur les fondements de la démarche.

Leur objectif principal était donc une réappropriation citoyenne de la ville autour de valeurs telles que l'ouverture, la collaboration et la transparence. Selon ses fondateurs, travailler ensemble constituait la seule voie possible pour avoir un « véritable impact sur la ville[88] ». Le ICB se définissait ainsi comme un « réseau catalyseur », « une usine à collaboration » ou encore, un « acteur favorisant le déclenchement d'un dialogue multi-acteur à Bruxelles[89] ». Se positionnant tel un acteur « neutre », le ICB mettait en relation différents acteurs dans le but d'initier un dialogue et de soutenir la mise en place de projets collaboratifs. Lors de son lancement, le projet a été soutenu par une fondation privée dont l'objectif est d'encourager financièrement de individus à développer des projets à fort impact sociétal. Pour se maintenir durablement, les membres du ICB visaient une autonomie financière, notamment par la réalisation de diverses missions d'accompagnement et de facilitation de projets, principalement construites autour de méthodes dites d'intelligence collective[90]. C'est ainsi qu'ils ont commencé à diversifier leurs missions à Bruxelles, entre autres pour des agences publiques et privées. À l'heure d'aujourd'hui, le ICB n'existe plus en tant que tel. En septembre 2018, l'un des fondateurs (Louis) a

[87] Extrait d'un document de présentation relevé sur le *Google Drive* partagé du ICB.
[88] *Ibid*.
[89] *Ibid*.
[90] Pour rappel, lors de son entretien, Louis avait expliqué ce qu'il entendait par « intelligence collective » comme suit : « donc on avait des facilitateurs formés qui accompagnaient les participants à réfléchir ensemble et puis dans cette boite à outils de collaboration, on avait tenu tout un protocole pour faire ensemble que les gens puissent rêver ensemble et passer à l'action ».

décidé de ne plus s'investir dans le projet, ce qui a conduit à une évolution considérable du projet. En effet, à partir de ce moment-là, c'est la seconde fondatrice (Bindi) qui en a repris le développement. Accompagnée des autres membres de l'équipe, elle a complètement revu la proposition de valeur initiale. Le ICB a ainsi muté pour devenir, en janvier 2019, un collectif dont l'objectif est aujourd'hui d'encourager les citoyens à imaginer le futur de la société à travers un processus de mise en récit des enjeux majeurs actuels (technologie, politiques, culture et environnement). En résumé, leur visée est d'élaborer, avec les citoyens, de nouveaux « narratifs » en vue de mobiliser une large partie de la population envers ces différentes causes.

2.2.2. *Quand l'observation n'est pas vraiment acceptée…*

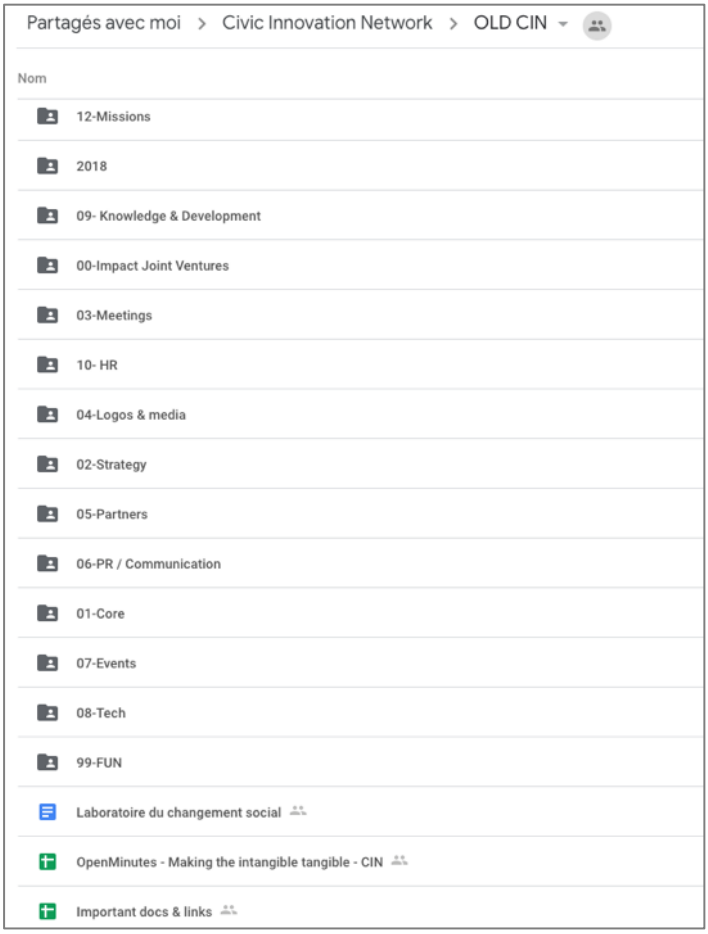
Nous sommes entrée en contact avec le ICB en contactant l'un des co-fondateurs, Louis. Pour ce faire, nous avons centré notre propos sur les implications et visées du projet EPRACO, présentant nos livrables et intérêts de recherche[91]. Ainsi, après quelques échanges d'e-mails, nous avons rencontré Louis afin de lui présenter notre projet et définir ensemble les modalités de notre observation de terrain. Pour cette seconde expérience empirique, nous avions opté pour une observation plutôt passive. De fait, suite au Ouishare Fest, nous avions davantage conscience de la difficulté de conduire une observation plus participante.

Quelques semaines après cette rencontre, nous avons été conviée à participer à une réunion autour d'un projet visant la mise en place d'une structure organisationnelle plus respectueuse de la « distribution de valeurs entre les acteurs[92] ». Suite à cette première observation, nous étions particulièrement enthousiaste sur les perspectives à venir, les personnes rencontrées semblant très ouvertes à notre présence en tant que chercheuse. Nous avions ainsi pu prendre des notes et enregistrer, grâce à un dictaphone, le contenu de la réunion tout en occupant une position d'observatrice passive. Cependant, bien que les membres du ICB nous aient invitée à plusieurs autres réunions, nous avons commencé à sentir qu'ils acceptaient difficilement le fait d'être observés sans « rien » recevoir en retour. Par exemple, lors d'une de ces rencontres, l'un des membres internes nous avait même demandé ce que nous apportions au collectif et en quoi notre observation pouvait concrètement les aider dans leur développement. À cet égard, Groleau avance que « sur le terrain, les chercheurs en viennent à incarner la science, avec tout ce que cela peut avoir comme conséquences et générer comme attentes ou appréhensions de la part des participants » (2013, p. 14). Cette idée illustre la situation dans laquelle nous nous sommes retrouvée. En effet, suite à cet échange, nous nous sommes sentie de moins en moins

[91] Cette précision quant à notre entrée en contact est importante, car elle a joué un rôle dans les difficultés rencontrées par la suite avec le ICB, difficultés signifiantes pour nos analyses de ce cas particulier.
[92] Propos repris dans un e-mail, envoyé par Louis en amont de cette première rencontre, datant du 9 janvier 2018.

à l'aise lors de nos observations. Quelques temps plus tard, les membres ont également commencé à nous interroger sur une possible collaboration entre les chercheurs du projet EPRACO et les membres du ICB. Ils voulaient que l'on puisse tous se rencontrer pour établir des pistes de travail communes. Après quelques semaines, nous avons finalement répondu à leur demande. C'est à ce moment qu'il nous est apparu qu'ils attendaient effectivement des retours concrets de nos observations, voire l'accès à de multiples ressources que nous pourrions potentiellement leur apporter. Leur attitude nous a posé question et a engendré quelques modifications dans notre démarche d'observation. Par exemple, nous n'avons plus osé prendre autant de notes qu'au départ, craignant de les braquer davantage en renforçant leur sentiment d'être observés sans bénéficier d'une quelconque contrepartie. Pour pallier à cette confusion, nous avons fini par rédiger une note d'intention[93] afin de repréciser nos perspectives de recherche. Ainsi, après environ cinq mois de suivi, nous avons refixé, avec Louis, les modalités de notre démarche d'observation. À l'époque, nous avions accepté de nous engager davantage, même si notre volonté initiale était de rester à une distance suffisamment éloignée pour nous permettre une observation approfondie, mais également une certaine prise de recul par rapport au collectif (Vásquez, 2013). Par exemple, nous avons accepté d'être bénévole durant un Forum dédié à l'environnement et organisé par le ICB en collaboration avec Bruxelles Environnement. Très vite, nous nous sommes rendue compte que cette décision de nous impliquer davantage nous avait ouvert de multiples portes qui nous étaient restées fermées au cours des premiers mois d'observation : accès au *Google Drive* du collectif (Capture 3), ajout sur un groupe de discussion *WhatsApp* et invitations à d'autres espaces sur *Slack*. En cela, nous avons pu récolter de nouvelles sources de données (comptes rendus de réunion, présentations de projet et réflexions sur l'organisation interne, etc.). Nous avons en outre complété ces divers supports par une analyse des différents e-mails que ce soit la *newsletter* du ICB ou bien, les informations reçues en amont et au cours d'un projet. Néanmoins, n'ayant été ajoutée qu'à un nombre limité de chaînes sur *Slack*, faiblement actives, nous avons choisi de ne pas intégrer l'analyse des échanges sur cette plateforme dans notre étude du cas ICB.

[93] Cf. **Annexe n°1** - Note d'intention – Conduite des observations au sein du ICB.



Capture 3. Structure du Google Drive partagé du ICB.

Au bout de neuf mois de terrain, soit début septembre 2018, nous avons décidé de clôturer notre observation pour diverses raisons. Premièrement, nous avons estimé avoir récolté suffisamment de données à travers les multiples rencontres internes et externes au collectif, mais également grâce aux différents espaces en ligne auxquels nous avions eu accès. Deuxièmement, malgré certaines missions en cours de réalisation, le ICB semblait s'essouffler en raison notamment du départ de Louis. Troisièmement, nous avons accepté le fait que nous ne nous sentions plus suffisamment à l'aise vis-à-vis des membres et que cela compliquait grandement notre travail de terrain. Cette considération rappelle notre postulat intersubjectif selon lequel tout chercheur doit considérer la relation avec ceux qu'il observe comme centrale au processus de constitution de ses données (Goulet, 2011; Groleau, 2013).

Finalement, suite à cette observation empirique, nous avons conduit des entretiens avec les fondateurs, certains membres actifs et participants ayant directement ou indirectement contribué aux projets ICB. Nous avons débuté ces entretiens dans le courant du mois de novembre 2018 jusqu'au mois de mars 2019. Dans ce cadre, nous avons privilégié un mode narratif (de la Broise, 2008; Demazière, 2007; Lambotte & Meunier, 2013), invitant les porteurs de projets à faire récit de leur expérience. Suivant une logique de « conversations ordinaires » (Mayer, 1995, p. 361), nous cherchions à ce que les acteurs

partagent leur expérience et fassent sens de leur vécu. Il s'agissait ainsi de détecter les moments d'échanges et d'interactions ayant pu être significatifs de leurs pratiques collaboratives et de comprendre la place des arrangements (objet-frontière) et du collectif à cet égard (communauté de pratique). Pour mener ces entretiens, nous avons fonctionné de la manière suivante. Au début, nous nous présentions à la personne interrogée et exposions brièvement sur notre sujet de recherche. Ensuite, nous lui demandions de se présenter en revenant sur son parcours personnel et professionnel. Après cette introduction, nous lui demandions de nous raconter son expérience au sein du ICB : *Comment avez-vous connu l'initiative ? Comment s'est passée votre expérience avec eux ? Pouvez-vous me la raconter ?* Nous tentions d'être suffisamment large pour la laisser s'exprimer le plus librement possible (Bertraux, 2016). Néanmoins, si au cours de son récit, elle s'arrêtait de parler ou semblait attendre une autre question, nous rebondissions sur l'une ou l'autre idée émise au cours de son récit de sorte à l'encourager dans la poursuite de son propos initial. Dans un second temps, il nous arrivait de poser des questions plus spécifiques, toujours avec la précaution de ne pas biaiser l'entretien. Par exemple, nous lui demandions comment les réunions auxquelles elle avait participé s'étaient déroulées, quelles personnes elle avait rencontrées, etc. Bien que notre intention ait été la conduite d'entretiens narratifs, nous gardions toujours à l'esprit nos questions de recherche et tentions de recadrer les interviewés lorsque nous constations qu'ils digressaient de manière trop importante. Pour ce faire, nous avions réalisé un « canevas d'entretien » (de Sardan, 1995) que nous reprenions uniquement pour vérifier si la majorité des thématiques avait été abordée (Bertaux, 2016). Au regard des effets performatifs de tels narratifs, nous attirons l'attention sur une limite méthodologique de ces récits d'entrepreneurs. En effet, en invitant ces porteurs de projets à raconter leur parcours et plus particulièrement, à souligner les obstacles rencontrés, nous avons potentiellement contribué à une forme de co-construction identitaire de ces individus. Autrement dit, nous avons généré une mise en récit de certains moments de leur trajectoire entrepreneuriale, la découpant en épisodes distincts et la segmentant au-delà de sa nature mouvante, fugace et imprévisible. Pour clôturer chaque entretien, nous remplissions une fiche individuelle d'entretien en indiquant nos impressions ainsi que les premiers questionnements qui nous étaient venus au cours de la discussion (Capture 4) :

Fiche entretien

Nom et Prénom : Marie F.

Message de retour à mon email :
« Bonjour Tama, j'ai juste échangé avec Maxime à plusieurs reprises au cours de l'année dernière, par mail, Messenger, et une fois en face à face à Bruxelles. Je voulais monter un petit projet de recherche avec IBC, j'ai fait une première demande de financement auprès d'une organisation française, mais elle n'a pas abouti. Depuis, j'ai eu quelques soucis de santé, et suis surtout débordée par le travail que j'ai dans le cadre de mon post-doctorat. J'ai donc laissé ce projet de côté. On peut s'appeler si vous pensez que cela peut vous être utile, demain en début d'après-midi, par exemple ? J'ai juste un rdv à 15h45 »

Profil professionnel :
- Post-doctorante ayant échangé avec Maxime du ICB autour de sa thématique de thèse.

Questions intéressantes :
- Mondes sociaux ?
- Tiers-Lieux ?

Impressions :
Marie était vraiment très ouverte à la discussion. Elle a accepté que j'enregistre et m'a partagé son expérience du ICB en revenant parfois sur certains détails. J'admets parfois avoir bloqué et ne pas savoir vraiment quoi ajouter, mais cela peut s'expliquer par le fait qu'elle est également chercheuse et que j'avais peur qu'elle ressente mon côté « observatrice ». Nous avons rapidement et naturellement basculé sur le tutoiement en cours de conversation, ce qui a vraiment rendu la situation sympathique. Une de mes impressions par rapport au ICB est qu'elle semblait ne pas vouloir dire que Maxime avait assez bien insisté pour qu'elle s'engage dans un projet avec lui alors qu'elle n'en avait pas le temps et lui avait fait comprendre que cela rendrait les choses compliquées de son côté… J'ai senti qu'elle avait envie de dire qu'il l'avait mal pris (« *en même temps lui il me paraît engagé et peut même travailler les weekends ou quoi*… »). Elle n'avait justement pas répondu à son dernier mail où il lui indiquait les avancements du ICB, une possible mise en relation avec Bindi et lui demandait quand est-ce qu'elle venait de nouveau à Bruxelles (elle m'a lu le mail ouvertement et puis m'a dit : « *bon je n'ai pas encore répondu (avec une moue ironique et coupable)* ». En gros, elle a voulu laisser tomber je suppose… un peu comme moi quand justement Maxime avait un peu trop insisté pour que je « *crée mon propre projet* »… Je lui ai, d'ailleurs, partagé cette anecdote et elle a acquiescé. J'ai alors senti qu'elle avait vécu un peu la même chose. Nous avons ensuite discuté de sa thèse. **Point très intéressant à retranscrire** et je lui ai proposé de se joindre à l'un ou l'autre de nos séminaires de recherche.

Capture 4. Fiche d'entretien complétée « à chaud » suite à la conduite d'un entretien.

2.3. Un dernier détour : La Fabrique d'été

Intérêt du cas pour notre recherche

Lorsque nous avons entendu parler de la Fabrique d'été à Mons, nous y avons vu une opportunité d'affiner notre réflexion quant à la question de l'objet-frontière et de son rôle dans la collaboration entre des acteurs hétérogènes. Que ce soit dans la mise en place d'une programmation « co-créée[94] » ou dans les activités des entrepreneurs rassemblés pour le programme accompagnement, il y avait un cadre au sein duquel divers acteurs allaient à se retrouver au-delà de leurs différences. Cette dimension nous a paru particulièrement intéressante pour notre question de recherche. Plus particulièrement, la Fabrique intégrait une nouvelle dimension par rapport aux deux autres cas : un lieu. Cette différence a été favorable à l'approfondissement de notre questionnement, car elle nous a conduite à interroger le lieu et sa place parmi les arrangements soutenant la pratique collaborative entre porteurs de projets.

2.3.1. *Un programme d'ateliers et d'accompagnement entrepreneurial*

La Creative Valley était[95] une initiative dédiée aux entrepreneurs de la région montoise[96]. D'une manière générale, son objectif était d'encourager la transition vers de nouvelles formes économiques, en mettant en réseau divers acteurs locaux. Ainsi, ses principaux axes de travail consistaient à former aux principes de l'économie collaborative, à animer les rencontres et à stimuler le partage de connaissances entre porteurs de projets (Depret, 2017). Dans ce cadre, la Creative Valley proposait, de manière régulière, différents formats d'activités (ateliers pratiques, conférences, soirées de réseautage, expositions, etc.) dans le but de « rassembler une communauté de profils très variés[97] ».

Le développement de la Creative Valley se situe au croisement de plusieurs projets culturels et économiques (Leloup & Moyart, 2014). Tout d'abord, nous pouvons retracer son origine comme un des prolongements de Mons 2015, capitale européenne de la culture. En effet, suite à l'acceptation de ce projet et plus particulièrement, à la création de la Fondation Mons 2015, les citoyens et acteurs locaux ont pointé que trop peu d'opportunités d'implication étaient offertes à la population montoise. Autrement dit, les décisions étaient prises sans consultation citoyenne, limitant la possibilité de

[94] Terme repris dans un e-mail reçu de l'équipe de la Creative Valley en amont de la préparation du programme de la Fabrique d'été.
[95] Nous employons le passé, car à l'heure actuelle, la Creative Valley n'existe plus en tant que telle, même le site web officiel a été désactivé et n'est aujourd'hui plus accessible.
[96] Page web WalEurope – Le Feder en Wallonie : http://europe.wallonie.be/node/514 (page consultée le 10 septembre 2020).
[97] Extrait repris sur la page web officielle de la Creative Valley : http://www.creativevalley.be/fr/accueil (page consultée le 18 août 2018).

s'approprier la préparation de Mons 2015. C'est ainsi qu'aux alentours de 2013, le commissaire général et responsable du programme, a initié une campagne d'information et de sensibilisation auprès des citoyens afin de les impliquer davantage dans la préparation de Mons 2015. Tout l'enjeu était donc de renforcer l'engagement et l'intérêt de la population. Parallèlement, un plan de redéploiement socio-économique de la Province de Hainaut, intitulé Cœur en Hainaut, a été initié par l'Intercommunale de Développement Économique et d'Aménagement. La visée était alors de transformer structurellement la base productive locale vers une économie plus créative. Dans la même direction, le programme Creative Wallonia et le projet Digital Cities, soutenus par le Ministre wallon de l'Économie et des Technologies Nouvelles, ambitionnaient de redynamiser l'économie du territoire par la valorisation de son potentiel créatif, technologique et innovant. C'est au carrefour de ces programmes que la Creative Valley a vu le jour en 2014. Plus particulièrement, elle a été créée dans le cadre du portefeuille de projets DIGISTORM[98], cofinancé par l'Union Européenne (FEDER) et la Région wallonne pour une durée de quatre ans. Cette double source de financement a permis à la Creative Valley de proposer un large panel d'activités entièrement gratuites aux porteurs de projets. Initialement, ses principaux objectifs étaient de contribuer au plan de redéploiement du projet Cœur en Hainaut et de pallier le manquement d'un volet citoyen, devenu nécessaire à la Fondation Mons 2015.

En ce qui nous concerne, nous avons mené notre travail d'observation durant un des événements organisés par la Creative Valley, à savoir la Fabrique d'été. Celle-ci s'est déroulée pendant quatre semaines aux Anciens Abattoirs de Mons, du 27 août au 21 septembre 2018. Plus particulièrement, la Fabrique était présentée tel « *un fil rouge entre toutes les actions pour susciter l'esprit d'entreprendre auprès de tout un chacun […]. La notion de fabrique reflète la volonté de constamment tester des nouvelles pratiques, méthodes disruptives et outils innovants autour du développement d'une économie créative*[99] ». En cela, la Fabrique a consisté en une programmation orientée vers un public d'entrepreneurs :

- **Des matinées intitulées *Startup Friday*** : Au nombre de quatre sur l'ensemble de la Fabrique, ces sessions étaient prévues pour une durée de trois heures. Il s'agissait de rencontres entre des porteurs de projets et des coachs issus de structures d'accompagnement et d'incubateurs du Hainaut. L'idée était que chaque entrepreneur ait la possibilité d'échanger gratuitement et librement avec un coach confirmé.

[98] DIGISTORM : Nouveaux Territoires Numériques, les Industries Culturelles et Créatives.
[99] Extrait repris sur la page web officielle de la Creative Valley : http://www.creativevalley.be/fr/accueil (page consultée le 8 août 2018).

- **Des ateliers aux thématiques et formats variés** : Organisés chaque jour, ceux-ci furent très variés (méditation, formation à la visualisation de données, au *Business Model Canva*, au développement de son réseau ou encore, à l'improvisation théâtrale). Ces ateliers gratuits ont été animés par différents types de contributeurs (professionnels, entrepreneurs, chercheurs, etc.).

- **Des journées sur une thématique spécifique** : Centrés sur une problématique particulière, certains ateliers se sont étendus sur une durée plus longue (d'une journée à une semaine). Par exemple, une journée entière avait été dédiée au thème de l'habitat durable avec des sessions de réflexion collective, des présentations et des moments de débats. Il y a également eu une semaine complète dédiée aux "*makers"* proposant des formations plus pratiques telles qu'une journée intitulée « *Réalise un objet connecté* ».

- **Un programme d'accompagnement pour entrepreneurs** : Encadrés par trois coachs spécialisés en accompagnement entrepreneurial, quatorze entrepreneurs ont eu l'opportunité de bénéficier gratuitement de dix jours d'accélération de leur(s) projet(s). Réparties sur les quatre semaines de la Fabrique, les sessions ont eu lieu chaque lundi, mercredi et vendredi. Au minimum à deux, les coachs étaient toujours présents. Ils animaient les séances collectives ou aidaient les participants lors de séances dédiées à la réalisation des exercices.

2.3.2. *Quand on essaie de capter le phénomène en le filmant…*

La décision de mener cette dernière observation nous est venue à l'occasion d'une rencontre organisée par notre laboratoire de recherche et la responsable de la Creative Valley. À l'époque, cette dernière cherchait à comprendre le rôle des Anciens Abattoirs tel un point de rencontre entre différents porteurs de projets montois. En ce qui nous concerne, nous y avions vu une opportunité d'affiner notre réflexion quant aux arrangements soutenant une pratique collaborative entre des acteurs hétérogènes. En effet, que ce soit dans la mise en place de la programmation de la Fabrique ou bien, dans les activités des porteurs de projets du programme d'accompagnement, il y avait un cadre au sein duquel divers intervenants étaient amenés à se coordonner au-delà de leurs différences. Par rapport à notre question de recherche, le cas de la Fabrique nous apportait donc un nouvel éclairage sur notre objet d'étude.

Tout a commencé en juin 2018 quand nous avons participé à trois ateliers préparatoires de la Fabrique. Durant ceux-ci, les partenaires de la Creative Valley s'étaient rassemblés dans le but de construire ensemble le programme de l'évènement. Ces rencontres ont été particulièrement enrichissantes, car elles réunissaient des acteurs, ayant des attentes et objectifs différents, autour d'un enjeu commun : la définition du programme. Nous avons ainsi eu matière à réfléchir à propos de la manière dont des ponts

se créaient entre ces acteurs. C'est lors de ces ateliers que la responsable de la Creative Valley nous a elle-même présentée comme une chercheuse étudiant les pratiques collaboratives et désirant mener une observation durant l'entièreté du programme. Nous nous sentions alors plus en confiance que pendant notre observation du ICB, par exemple. La Fabrique a officiellement commencé quelques semaines plus tard, en septembre 2018. Au départ, nous avons voulu observer l'ensemble des ateliers organisés. Néanmoins, nous avons finalement décidé de nous concentrer sur le programme d'accompagnement des porteurs de projets. En effet, ces derniers commençaient à échanger les uns avec les autres et progressivement, à créer des liens. Dès lors, nous nous sommes concentrée sur le suivi de ces journées d'accompagnement. Néanmoins, nous avons continué d'assister aux autres ateliers de la Fabrique afin d'étendre notre champ d'observation et de nous « imprégner » du contexte plus large de l'événement (de Sardan, 1995). En résumé, nous avons conduit cette observation tous les jours durant quatre semaines.

Ayant obtenu l'accord de l'équipe de Creative Valley, des coachs et des porteurs de projets[100], nous avons pu filmer les sessions du programme d'accompagnement. Cette nouvelle source de données nous a permis de varier notre approche du phénomène étudié. En cela, nous avons suivi une démarche dite de "*shadowing"* (Vásquez et al., 2012) en filant les acteurs tout au long de la Fabrique, par la prise de notes et l'enregistrement (audio et/ou vidéo) : nous placions notre caméra près de la table où se déroulaient les sessions d'exercices à réaliser individuellement (Photographie 2) et nous la déplacions lorsque le groupe se replaçait dans l'espace dédié aux sessions collectives (Photographie 3). Dans certains cas, il nous est même arrivé de mettre notre caméra à l'extérieur (Photographie 4).



Photographie 2. Cadrage de sessions d'exercices autour de la « grande table ».

[100] Cet accord fut validé par une demande renouvelée auprès des porteurs de projets eux-mêmes et par la signature d'un accord de confidentialité. Cf. **Annexe n°2. Convention de confidentialité de la Fabrique.**



Photographie 3. Cadrage des séances collectives du programme d'accompagnement.



Photographie 4. Cadrage des sessions d'échanges en extérieur.

Cependant, la captation vidéo nous a conduite à certains faux pas que nous avons peu à peu appris à corriger. Par exemple, la présence de la caméra suscitait parfois certaines interrogations de la part des participants. Nous les rassurions alors sur nos intentions, exclusivement limitées à des fins de recherche. Il arrivait aussi que certains animateurs d'ateliers refusent la captation de leur présentation, ce à quoi nous avons notamment remédié en les contactant au préalable. Ce faisant, nous nous sommes adaptée aux différentes situations. À cet égard, McDonald déclare :

> Le chercheur prendra le temps d'établir une situation au sein de laquelle ils (chercheur et acteurs observés) sont ignorés et continuellement informés. Cette période d'ajustement peut être difficile et frustrante pour les deux parties, bien qu'elle ne dure pas longtemps. (2005, p. 8, notre traduction)

Ayant assisté à chaque journée de la Fabrique, nous avons également veillé à ne pas biaiser notre récolte de données en étant soit *trop* distante soit *trop* proche des personnes observées (Groleau, 2013). D'un côté, nous avons cherché à rendre notre présence la moins visible possible. Il nous est, par exemple, arrivé de mettre la caméra auprès des participants et de nous éloigner pour prendre des notes tout en laissant la caméra « seule ». Ce faisant, nous visions un certain degré « naturalité », à savoir la saisie des échanges sans orchestration de la part du chercheur (Mondada, 2011 *cité par* Grosjean et al., 2017). D'autre part, au fil des jours, nous avons développé une certaine proximité avec les acteurs, notamment au cours de discussions informelles lors des moments de pause ou des repas.

Parallèlement à l'enregistrement vidéo, nous avons également réalisé des enregistrements audio et un carnet de terrain où nous prenions notes des événements, des échanges, de nos impressions et de nos réflexions. Cette démarche se justifie par notre volonté non seulement de nous imprégner de l'atmosphère et du contexte (de Sardan, 1995), mais également de nous rappeler de détails contextuels que nous aurions difficilement retrouvés dans les vidéos, évitant certains biais de la captation vidéo :

> La vidéo peut provoquer un sentiment de toute puissance chez le chercheur, certain alors de ne rien rater. Cela est bien entendu une illusion qui peut inhiber l'acuité perceptive du chercheur. (Martineau, 2004, p. 12)

Finalement, tout comme le ICB, nous avons complété nos observations de terrain par une phase d'entretiens narratifs auprès des porteurs de projets ayant participé au programme d'accompagnement. En ce qui concerne la démarche retenue, nous avons employé la même que celle poursuivie pour les entretiens du ICB, cherchant toujours à stimuler le souvenir des acteurs à travers le récit de leur expérience. Les questions posées pouvaient néanmoins varier. Par exemple, nous avons posé davantage de questions sur la place du lieu physique pour les participants.

2.4. Finalement, quelles données récoltées ?

Dans cette partie, nous effectuons une synthèse des données récoltées. Cela permet notamment de mettre en lumière l'hétérogénéité du corpus sur lequel ont reposé nos analyses. À cet égard, notre recours à l'étude de cas fut particulièrement utile puisqu'elle nous a permis d'aborder chaque source de données telle une « pièce du puzzle » de notre compréhension globale du phénomène étudié (Baxter & Jack, 2008, p. 554).

Tableau 5. Synthèse des sources de données récoltées par cas d'étude.

Sources de données	Ouishare	ICB	Fabrique d'été
Observations	6 journées consécutives	11 rencontres (3 entre les fondateurs du ICB, 8 avec intervenants externes) + 1 forum d'une journée complète	16 journées d'observation réparties sur un mois (dont 10 jours du programme d'accompagnement ; 12 ateliers ; 2 réunions internes de la Creative Valley)
	Entre 7h – 9h/jour, soit environ 45h d'observation en tant que bénévole	Entre 2h et 8h d'observation selon la rencontre, soit environ 50h d'observation passive	Entre 7h – 10h/jour, soit environ 130h d'observation
Enregistrements audio	Comptes rendus vocaux des observations	Enregistrements de certaines rencontres (quand autorisation)	Comptes rendus vocaux des observations
	Environ 1h30	5 rencontres, soit environ 8h de vocaux (partiellement retranscrits)	Environ 1h
Carnet de terrain	Oui (complété par les vocaux)	Oui (complété avec retranscriptions des échanges)	Oui
Enregistrements vidéo	Non	Non	Oui, environ 45h (au total)
			Après sélection (programme accompagnement) environ 10h (retranscrites)
Photographies	Oui, 85 prises lors du Fest	Oui, environ 120 prises lors du Forum	Oui, 32 prises lors de la Fabrique
Entretiens	3 entretiens informels (retranscrits)	13 entretiens (retranscrits)	5 entretiens (retranscrits)
	Durée moyenne de 35 minutes, soit environ 2h	Durée moyenne de 45 minutes, soit environ 9h30	Durée moyenne de 60 minutes, soit environ 5h
E-mails	Oui, 12 captures d'e-mails	Oui, 103 captures d'e-mails	Oui, 50 captures d'e-mails
Documentation	7 articles de presse publiés par les membres de Ouishare	55 documents internes au ICB (relevés sur leur *Google Drive* partagé)	20 captures des pages numériques de l'événement de la Fabrique (EventBrite et Facebook)
	1 Handbook de 36 pages		
	1 Manifeste de 5 pages	75 pages de comptes rendus de rencontres	
	1 Team Guide de 53 diapositives		

Tout d'abord, nous constatons que **le carnet de terrain constitue notre principal support de récolte des données**. Cette démarche était importante, car elle nous a permis de prendre des notes « à chaud » et ainsi, de garder une trace de nos premières impressions (Martin-Scholz, 2017, p. 83). Ces carnets constituent donc un moyen de gérer nos « impressions subjectives » tout en conservant une trace de notre « implication personnelle » en tant que chercheuse (de Sardan, 1995, p. 21). Par ailleurs, ces notes nous permettent de nous « replacer » dans le contexte que nous avons vécu au moment de notre travail empirique (Groleau, 2013).

Ensuite, notre seconde source de données renvoie aux **enregistrements audio réalisés grâce à notre téléphone portable** tout au long de notre travail d'observation, en complément de notre prise de notes. Même si nous demandions toujours l'autorisation aux personnes présentes, notre smartphone avait l'intérêt d'enregistrer les échanges de manière relativement discrète, car « étant petit et posé sur la table », il n'attirait pas l'attention (Martin-Scholz, 2017, p. 86). Pour les trois terrains, ces enregistrements correspondent aux moments de rencontres (ICB), aux échanges entre porteurs de projets (la Fabrique) ou encore, aux entretiens informels ainsi qu'aux descriptions quotidiennes des activités (Ouishare). Au moment où nous avons retravaillé nos données, ces enregistrements ont permis la retranscription précise d'échanges que nous n'avions parfois pas eu le temps de noter, voire de relever au cours de notre travail de terrain.

Suite à nos observations de Ouishare et du ICB, nous nous sommes aperçue que non seulement les acteurs échangeaient verbalement les uns avec les autres, mais en plus communiquaient par des gestes, des mimiques ou des indications diverses (Grosjean, 2011). Par exemple, durant les réunions du ICB, il est souvent arrivé qu'un des participants dessine un schéma synthétisant les idées de la réunion en cours ou que pendant le Ouishare Fest, les bénévoles fassent des danses. Cependant, dans le cadre de ces deux terrains, nous n'avions pas toujours eu la possibilité de filmer. Pour Ouishare, nous étions fortement sollicitée par notre participation bénévole, ce qui limitait la capture de vidéos. Quant au ICB, étant donné qu'il était déjà assez compliqué d'avoir l'accord des membres pour les observer, nous n'avons pas demandé de les filmer. En revanche, lors de la Fabrique, nous avons saisi l'opportunité offerte par la responsable de la Creative Valley qui nous avait autorisée à **filmer le déroulé de l'événement**. Cela nous a permis de saisir de nombreux moments d'échange, d'interaction et de discussion entre les participants. Au total, notre corpus représente environ 45 heures de vidéos au sein desquelles nous avons réalisé une sélection d'environ 10 heures[101].

La quatrième source de données renvoie aux **photographies**. Au cours de nos trois observations, nous avons en effet pu prendre des photos à différents moments. Pour ce qui est de Ouishare, nous avions

[101] Nous expliciterons, dans le chapitre portant sur notre démarche d'analyse, ces modalités de sélection.

notre appareil tout au long de notre activité bénévole et dès lors, lorsque l'occasion se présentait, nous faisions l'un ou l'autre cliché. Pour le ICB, nous avons pu prendre des photos durant le Forum où notre rôle était justement de couvrir l'événement en prenant un maximum d'images. Celles-ci nous ont permis de nous replonger dans le contexte étudié, de nous rappeler de la disposition des lieux ou encore, de l'atmosphère (de Sardan, 1995).

Sur base de la recommandation de Latour, à savoir « documenter les actions des acteurs afin de comprendre leurs méthodes, leurs récits, et les associations qu'ils ont établies » (2007, p. 99), nous avons ensuite rassemblé **divers documents**. Premièrement, les échanges par e-mail ont constitué une importante source de données. Par exemple, pour la Fabrique d'été, nous avons recensé l'ensemble des messages préalables à l'événement et au sein desquels la Creative Valley se présentait et précisait ses objectifs et ambitions. Deuxièmement, notre implication sur ces trois terrains nous a donné accès à divers espaces en ligne (groupes Facebook, discussions WhatsApp, Google Drive, AirTable, Slack). En cela, nous avons eu accès, d'une part, à des contenus rendant compte des sujets sur lesquels les acteurs échangeaient. D'autre part, nous avons récolté divers supports partagés aux personnes intéressées par le projet (ICB) ou l'événement à venir (Fabrique et Ouishare Fest). Par exemple, sur le Google Drive du ICB, nous avons pu récolter une importante documentation à travers laquelle le collectif se présentait. Pour Ouishare, nous avions notamment reçu un *"Team Guide"* dans lequel étaient reprises des informations sur l'événement, des règles et codes à respecter ou encore, des conseils pour « vivre pleinement l'expérience Ouishare ».

Finalement, notre dernière source de données renvoie aux **entretiens**. Dans le cas Ouishare, il s'agissait davantage d'échanges informels lors du Fest. Pour le ICB, nous avons contacté des personnes ayant participé à une ou plusieurs rencontres, en veillant à solliciter également celles qui s'étaient retirées des projets en cours. Ce faisant, nous cherchions à comprendre ce qui avait limité le maintien du ICB dans le temps. En ce qui concerne la Fabrique, nous avons interrogé certains porteurs de projets du programme d'accompagnement. Notre choix se justifie par le fait que ces derniers étaient venus régulièrement, avaient participé à plusieurs autres ateliers de la programmation générale et avaient même, dans certains cas, proposé un atelier. En saisissant les retours et les représentations de ces acteurs, nous avons ainsi précisé notre propre compréhension de la situation étudiée (de Sardan, 1995). Ainsi, en confrontant notre interprétation des situations observées aux vécus des participants, nous avons pu enrichir notre analyse des données.

CHAPITRE 6. DÉCORTIQUER UN CORPUS HÉTÉROGÈNE

> *"The goal of the report is to describe the study in such a comprehensive manner as to enable the reader to feel as if they had been an active participant in the research and can determine whether or not the study findings could be applied to their own situation." (Baxter & Jack, 2008, p. 55)*

Nous l'avions vu dès les premières lignes du chapitre précédent : il n'existe pas de recette préétablie pour faire de la recherche qualitative. Néanmoins, cela n'empêche pas de décrire le processus et les étapes parcourues pour donner du sens au matériau empirique. Lors de son séminaire, Chahrazad Abdallah nous avait parlé de la « spirale d'analyse » de Creswell (2007) qui permet de saisir la circularité et la continuité de tout processus analytique. Ce modèle présente la démarche analytique tel un ensemble d'étapes reliées, se complétant et s'alimentant les unes les autres. À travers ce sixième chapitre, notre ambition est d'expliciter la manière dont nous avons traité nos données empiriques, révélant en quoi nous nous retrouvons dans cette dynamique décrite ci-avant.

I. Maintenir de l'ordre entre diverses sources de données

I.I. De la retranscription à la nécessité de faire des choix

Une fois les données récoltées, nous avons dû trouver un chemin dans cet ensemble plutôt confus. À cet égard, certains auteurs pointent la nécessité de retravailler son corpus de sorte à lui donner une forme facilitant son utilisation et son analyse (Miles et al., 2014). En ce qui nous concerne, nous avons d'abord rassemblé les différents supports en un seul document et révisé certains passages. À cette fin, nous avons notamment employé les enregistrements audio des moments d'observation, ce qui a grandement enrichi nos carnets de terrain.

Ensuite, ce fut l'étape de la retranscription des entretiens et des moments filmés durant la Fabrique d'été. Comme nous l'avons vu, nous avons réalisé une sélection parmi l'ensemble des supports capturés. De fait, consciente de la quasi impossibilité temporelle de retranscrire et d'analyser l'ensemble de ces données, nous avons été contrainte de poser certains choix (Grosjean et al., 2017). Premièrement, nous avons pris la décision de nous concentrer sur les extraits vidéo liés au programme d'accompagnement de porteurs de projets et non pas sur ceux des ateliers généraux. Cela se justifie par notre volonté d'étudier la manière dont une pratique collaborative s'est peu à peu construite entre ces individus qui ne

se connaissaient pas et avaient des profils et objectifs hétérogènes. Deuxièmement, nous avons fonctionné par l'identification des passages clés. Pour ce faire, nous nous sommes appuyée sur certains renvois que nous avions faits dans notre carnet de terrain au moment même de l'observation. La capture suivante (Capture 5), issue de notre carnet de codage[102] du cas de la Fabrique, montre notre réflexion sur un passage de notre carnet de terrain. Aussi, elle révèle la manière dont nous avons pris la décision de nous référer à un extrait vidéo en particulier :

« Les participants doivent travailler sur leur propre projet par rapport à trois fiches. Néanmoins, certains se regroupent ensemble » : Faisant partie de la boite à outils, ces fiches vont contribuer à renforcer cette boite à outils comme un OF en le sens où elles permettent une certaine standardisation dans les échanges. En effet, en devant remplir des cases particulières, les participants se retrouvent autour de ces *templates* et peuvent commencer à échanger autour d'une base commune. → Sur base de cet extrait de carnet de terrain, je décide de retourner vers l'extrait vidéo lié à ce moment-là **(Discussion autour de la fiche_1)** afin de voir dans quelle mesure les participants se sont effectivement référés ou non à cette fiche pour créer des ponts, mieux se comprendre, s'entraider ou se donner des conseils. *Quelle place a occupé cette fiche dans leur échange ? Comment y ont-ils eu recours ?*

Réponses préliminaires après visionnage et transcription partielle de la vidéo

En reconsultant cette vidéo, je constate que les trois participants s'appuient sur cette fiche pour entamer la discussion. Dès lors, en considérant cette fiche comme un élément (voire, un équipement) de la boite à outils, proposée par les coachs, j'en viens à considérer le fait que les participants s'appuient sur cette fiche pour entamer la discussion et collaborer au sens de s'entraider. Par exemple, si l'on prend le cas de Louise, elle commence à parler de ses entretiens, des résultats ressortis de ses entretiens et en revient vite aux hypothèses qu'elle avait été amenée à établir avant d'aller sur le terrain. Or, ces hypothèses avaient été recommandées en amont dans les consignes de l'exercice et notamment, sur base de cette fiche, distribuée par les coachs. Autrement dit, je considère cette fiche comme un support non contraignant permettant aux participants d'échanger, de mieux se comprendre et d'avoir une base commune autour de laquelle travailler. Est-ce que cette fiche peut être associée à un équipement de l'objet-frontière ?
Contenu revisionné : De 0' à 25'41''.

Capture 5. Sélection des extraits vidéos reliés au cas de la Fabrique dans le carnet de codage.

Suivant cette démarche, nous avons ainsi réalisé une sélection d'extraits que nous avons ensuite retranscrite le plus finement possible, malgré certaines limites techniques liées à la qualité de la bande sonore[103].

[102] Il est à noter que nous avons rédigé l'ensemble de notre carnet d'analyse à la première personne du singulier, notre objectif étant avant tout de stimuler notre propre processus de réflexion au fil de notre cheminement analytique. Ces carnets sont repris dans les documents annexés à notre dissertation doctorale.
[103] Pour pallier cette difficulté, nous avons travaillé avec le logiciel iMovie qui nous permettait de modifier et améliorer la qualité des vidéos étudiées.

I.2. Un logiciel d'analyse qualitative qui est loin de tout faire…

Une fois cette étape réalisée, nous avons commencé à ordonner nos données dans le logiciel d'analyse qualitative choisi pour notre recherche, à savoir NVivo 12. Cet outil nous a été particulièrement utile non seulement pour organiser notre corpus de données et créer des liens internes à celui-ci, mais surtout pour mener à bien le codage du matériau et en retirer des résultats. Tout d'abord, NVivo propose différents niveaux de tri de données :

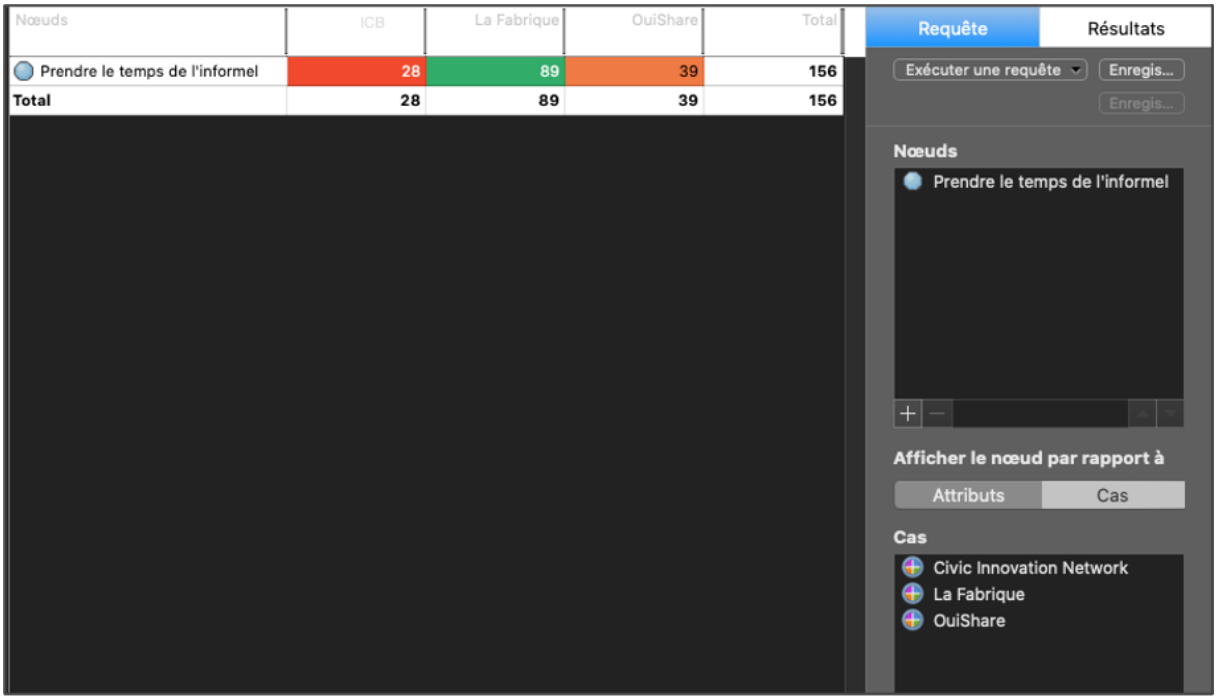
- **Classement en fichiers :** il s'agit de répartir les données dans différents dossiers ;

- **Classement dans des nœuds :** il s'agit d'ensembles regroupant les références empiriques[104] liées à une idée en particulier. Certains auteurs parlent plutôt d'étiquettes (Lejeune, 2019) ou de codes (Miles et al., 2014) ;

- **Classement par cas et attributs :** ce sont des nœuds regroupant toutes les informations rattachées à une entité particulière, notamment les sources de données associées.

En termes d'agencement, nous avons classé nos différentes sources en trois fichiers principaux, correspondant à nos **terrains d'étude** (Ouishare, le ICB et la Fabrique), sous lesquels nous avons créé des **dossiers associés aux types de données** (carnet d'observation, entretiens, documentation, photos et vidéos). Cette étape préliminaire fut essentielle pour retrouver l'une ou l'autre information (Baxter & Jack, 2008) et pour maintenir un lien explicite entre le processus d'analyse et le support empirique associé. Ensuite, grâce aux cas de NVivo, nous avons pu rattacher chaque source de données au terrain qui lui était associé tout en menant notre analyse de manière transversale aux trois terrains, la distinction par cas se réalisant *a posteriori*. En pratique, nous avons indistinctement encodé les sources de données dans les mêmes nœuds pour les trois terrains et, au moment de l'analyse, nous avons effectué une distinction grâce à cette fonctionnalité. La capture suivante (Capture 6) illustre une requête NVivo qui nous a permis d'explorer la répartition des références analysées, au sein d'un nœud (ici : « *prendre le temps de l'informel* »), par cas d'étude (ICB, Fabrique et Ouishare).

[104] Les références renvoient à des extraits de données empiriques encodés à un nœud particulier.



Capture 6. Requête NVivo pour la répartition des nœuds par cas.

Après cette phase de classement et de préparation de notre support de travail, nous étions fin prête pour entamer notre analyse.

2. Aborder le matériau par la lecture et la description

2.1. Une immersion ponctuelle et progressive

Il est important de préciser que notre cheminement réflexif s'est fait de manière progressive, même si nous avons mené une analyse plus systématique de nos données du mois d'octobre 2019 au début du mois d'avril 2020. En effet, que ce soit à l'occasion de conférences ou de publications, nous nous sommes plongée, à plusieurs reprises, dans notre matériau. C'est ainsi que nous avons pu peaufiner peu à peu notre question de recherche.

2.2. La micro-analyse comme une phase préliminaire

Avant de nous lancer dans l'analyse approfondie du corpus, nous avons fait le choix de suivre une des recommandations préconisées par Christophe Lejeune dans son ouvrage « Manuel d'analyse qualitative » (2019), à savoir la réalisation d'une étape de micro-analyse[105]. Cette phase consiste à s'immerger dans les données afin de prendre un recul réflexif et stimuler la réflexion du chercheur. La visée est ainsi de réaliser un examen approfondi d'un extrait limité du matériau, en tentant de se détacher de ses questionnements de recherches et ce faisant, prendre conscience de ses propres présupposés. Pour mener à bien cet exercice, nous avons choisi le premier entretien réalisé par rapport au cas du ICB. Concrètement, nous avons d'abord relu chaque réplique en lui associant une annotation spécifique dans laquelle nous décrivions ce dont la répondante parlait. Dans un document parallèle, nous écrivions toutes les idées et pistes qui émergeaient à la lecture de la retranscription, laissant venir les questions, les suppositions et les hypothèses. Nous avons suivi ce processus pour l'ensemble de l'entretien. Même si nous nous sommes parfois éloignée de notre question de recherche, nous avions conscience que cette étape était dédiée à l'exploration de notre matériau et à l'explicitation de « tous les sens possibles » du propos (Lejeune, 2019, p. 45). Nous avions dès lors la volonté de décloisonner notre perspective avant de nous plonger dans une analyse plus approfondie. À la fin de cette micro-analyse, nous avions un support d'une vingtaine de pages vers lequel nous sommes retournée, à plusieurs reprises, en vue de faire des liens avec d'autres sources de données.

> Cette étape préliminaire fut également l'occasion d'agencer notre journal de codage ainsi que la structure de notre arbre de nœuds dans le logiciel NVivo. À titre illustratif, dans notre carnet de codage, nous avons créé des sections spécifiques qui sont restées les mêmes tout au long de notre analyse (portée de la séance d'analyse, justification des décisions de codage, réflexions sur un contenu particulier, renseignements propres aux individus et histoire des cas).

[105] Comme nous l'avons explicité dans le chapitre précédent, nous nous situons dans une démarche abductive (Bernard, 1997). Dès lors, même si le travail de Lejeune a constitué une importante source d'inspiration pour la conduite de notre travail d'analyse, nous avons tenu compte du fait que ce dernier s'inscrit, quant à lui, dans la théorie ancrée.

3. Coder, expliciter, comparer… en restant fidèle au cadre conceptuel

> *"Rigor can be achieved by outlining the decisions made throughout the research process to provide a rationale for the methodological and interpretative judgements of the researcher." (Houghton et al., 2013, p. 14)*

3.1. Une période de codage étendue et systématique

L'ambition de cette partie est de décortiquer le processus analytique que nous avons peaufiné au fil des semaines par la mise en place d'une stratégie, la plus rigoureuse et réflexive possible. Comme le disent Houghton et collègues (2013, p. 12), nous tentons ainsi d'établir notre rigueur méthodologique en pointant l'ensemble des décisions, bifurcations, doutes et inspirations qui ont jalonné notre travail d'analyse et d'interprétation.

3.1.1. *Un nécessaire retour sur notre questionnement de recherche*

« L'un des principaux écueils de l'étude de cas est une tendance des chercheurs à répondre à une question qui est trop large ou un sujet qui a trop d'objectifs pour une seule étude » (Baxter & Jack, 2008, p. 546, notre traduction) : ce fut une de nos propres difficultés. En effet, nous voulions initialement aborder nos terrains par un prisme trop large. C'est pourquoi, nous avons pris le temps de remettre à plat notre cadre conceptuel en définissant explicitement notre unité d'analyse (Miles et al., 2014), à savoir la pratique. Plus spécifiquement, nous avons précisé les contours du phénomène étudié de sorte à déterminer ce que nous allions prendre en considération au cours du processus analytique (Baxter & Jack, 2008). Nous avons ainsi mené une réflexion afin d'établir une première version de notre cadre conceptuel (Figure 9). Réalisé au mois d'octobre 2019, en amont de notre analyse, ce cadre a évolué tout au long de notre travail. Néanmoins, il a constitué le support sur lequel nous nous sommes appuyée au départ :

<table>
<tr><td rowspan="2">CONTEXTE</td><td colspan="7"><u>Récit</u> du cas</td></tr>
<tr><td colspan="3">Dimension temporelle</td><td colspan="2">Dimension spatiale</td><td colspan="2">Dimension idéologique</td></tr>
<tr><td rowspan="9">SITUATION</td><td colspan="7"><u>Décrire</u> : Quel compte-rendu adéquat de la situation ?</td></tr>
<tr><td colspan="3">Acteurs humains ou Individus</td><td colspan="4">Acteurs non-humains ou Objets</td></tr>
<tr><td>Leur profil</td><td>Leurs intérêts</td><td>Leurs rôles</td><td>Leur forme</td><td>Leurs dimensions</td><td colspan="2">Leurs rôles</td></tr>
<tr><td>Communauté</td><td colspan="6">Leurs <u>relations</u> : « Décrire ce qu'ils font pour se mettre en relation »</td></tr>
<tr><td colspan="3">Est-ce qu'ils se connaissent ?</td><td colspan="4">Est-ce qu'ils sont reliés entre eux ?</td></tr>
<tr><td colspan="3">Est-ce qu'ils ont des codes partagés ?</td><td colspan="4">Est-ce qu'ils se complètent ?</td></tr>
<tr><td colspan="3">Est-ce que leur relation est plutôt informelle ou formelle ?</td><td colspan="4">Est-ce qu'ils se retrouvent en un ou plusieurs lieu(x) ?</td></tr>
<tr><td colspan="7">Quels liens se créent entre les acteurs humains et non-humains ?</td></tr>
<tr><td rowspan="4">L'OBJET D'ETUDE</td><td colspan="7">Les pratiques collaboratives</td></tr>
<tr><td colspan="7">Comment les acteurs (humains et non-humains) travaillent ensemble ?</td></tr>
<tr><td>Quoi ?</td><td>Avec qui ?</td><td>Où ?</td><td>Quand ?</td><td>Comment ?</td><td>Pourquoi ?</td><td>Avec quoi ?</td></tr>
<tr><td>Description des actions, activités</td><td>Description des personnes</td><td>Description du lieu</td><td>Description du moment</td><td>Description des manières de faire</td><td>Description des visées et objectifs</td><td>Description des objets/dispositifs</td></tr>
</table>

Figure 9. Cadre conceptuel réalisé en amont de notre travail d'analyse (octobre 2019).

Même si ce cadre a quelque peu évolué[106], il en ressort que notre objet d'étude correspond à la collaboration entre des porteurs de projets (**parcours individuel et épreuves**) qui se rassemblent selon des modalités variées (**communauté de pratique**) et qui dépassent leur hétérogénéité grâce à des arrangements (**objets-frontières**). Plus précisément, nous avons cherché à **saisir la pratique collaborative qui émerge entre les acteurs par le prisme de ces trois axes**.

Tout au long de notre travail d'analyse, nous avons tenu un carnet de codage, par cas, où nous avons consigné systématiquement nos réflexions et choix afin de maintenir un certain recul réflexif par rapport à notre démarche (Lejeune, 2019).

[106] Sa version actuelle étant celle présentée à la fin de notre revue de littérature (p. 107) : **Tableau 4.** Grille d'analyse synthétique. Néanmoins, il nous semblait éclairant de mettre en avant le cadre de départ de notre démarche d'analyse.

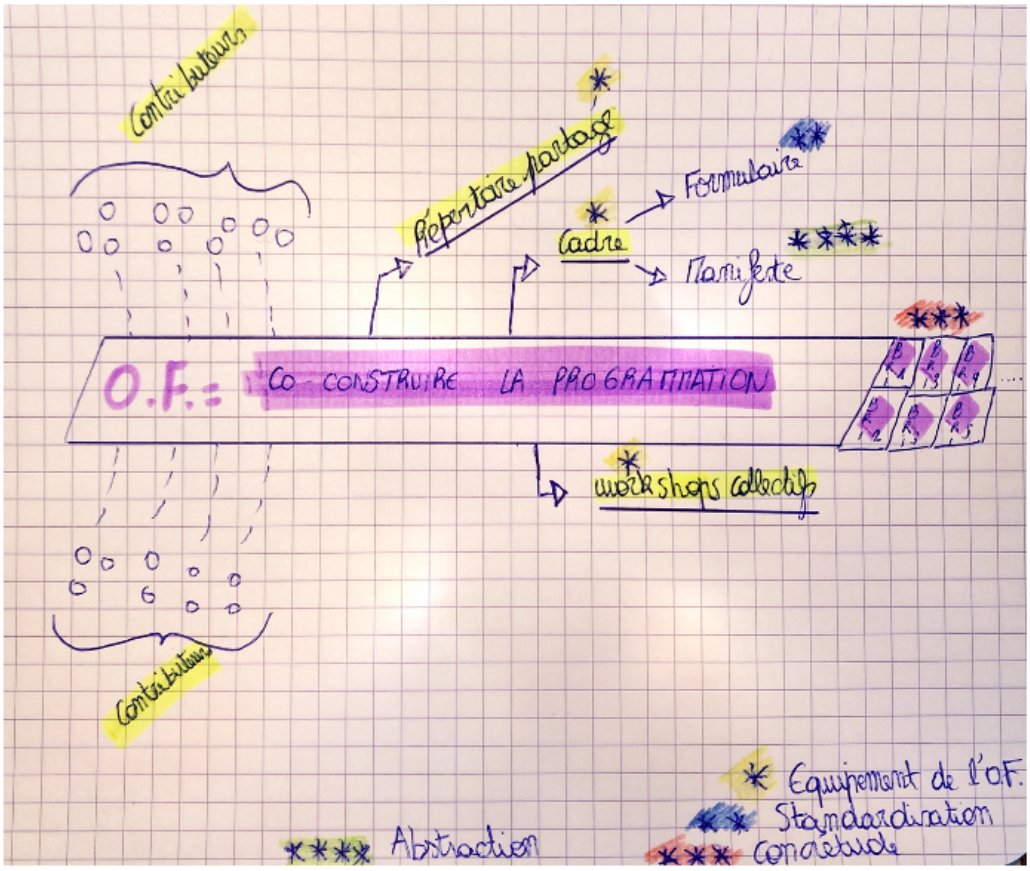
3.1.2. *Le carnet d'analyse, fidèle partenaire de notre réflexivité*

Comme l'indique Lejeune, « il ne peut pas y avoir de saut entre le matériau analysé et la théorie produite » (2019, p. 32). Autrement dit, il est crucial d'expliciter et de documenter les différentes étapes qui ont conduit à l'une ou l'autre conclusion, gardant la trace des jalons du processus analytique. À cette fin, il est recommandé de tenir un journal réflexif regroupant les choix et défis auxquels le chercheur est confronté au cours de son analyse (Houghton et al., 2013). Dans notre cas, ce support est devenu le partenaire de notre réflexivité puisque nous y notions toutes nos pensées et étapes de notre démarche. Autrement dit, ces carnets ont servi notre « vigilance » analytique (Morrissette et al., 2014, p. 10). À titre illustratif, étant consciente de la difficulté d'expliquer *a posteriori* le sens et les raisons de la création d'un nouveau nœud, nous avons veillé à expliciter, à chaque fois, tout le cheminement qui nous y avait conduite. La figure suivante (Capture 7), issue du carnet de codage du cas Ouishare, illustre cette méthode :

> Sur base de la capture suivante, j'ai créé le nœud « proposer du contenu vivant », c.à.d. un contenu évolutif, changeant… « vivant » qui permet une adaptation aux niveaux plus locaux et une réponse aux intérêts des différents membres de manière constante et régulière. J'ai placé ce nœud dans la catégorie « Développer un réseau distribué » en le sens où cette méthode soutient la coordination de l'ensemble des membres OuiShare au niveau du réseau plus global

Capture 7. Explicitation du cheminement de création d'un nouveau nœud dans le carnet de codage.

Par ailleurs, nous avons rédigé des comptes rendus pour chacune des sources de données. Pour ce faire, nous respections une même méthodologie à chaque nouvelle séance de codage. Par exemple, nous utilisions des couleurs spécifiques pour les informations ajoutées ou supprimées afin de conserver les traces de notre réflexion. Dans cette même idée, nous avons également réalisé diverses schématisations. À cet égard, la figure suivante (Capture 8) correspond à une réflexion intermédiaire lors de l'analyse de la Fabrique :



- ***Que nous dit cette Figure ?***

  - On voit que le fait de « ***co-construire le programme*** » émerge et se positionne en tant qu'objet-frontière (OF). Cette manière de faire n'a pas été positionnée en soi comme un OF, mais elle est devenue un OF de par les éléments qui la composent. **Hypothèse : la co-construction du programme est un arrangement permettant à des acteurs hétérogènes (issus de mondes sociaux différents) de travailler ensemble, de trouver une base commune (une frontière commune) pour échanger, collaborer et mettre en place l'événement de la Fabrique d'Eté.**

  - Cet arrangement, comme l'OF par définition, se dote d'équipements au fur et à mesure de son développement et de l'avancement des activités par les acteurs : série de workshops, cadre (Manifeste + formulaire), répertoire partagé (Google Drive). Ces différents équipements contribuent notamment à renforcer la dimension « standardisation de l'objet-frontière », mais également l'idée d'abstraction.

Capture 8. Processus de réflexion en cours d'analyse et schématisation dans le carnet de codage.

En résumé, ces carnets de codage nous ont aidée à « monter en conceptualisation » (Lejeune, 2019, p. 37). Au final, nous avions trois carnets, correspondant à environ 450 pages qui ont servi à l'extraction de nos résultats finaux.

3.1.3. *Un arbre de nœuds en perpétuelle révision*

Après cette discussion sur nos carnets de codage, il nous faut encore expliquer comment nous avons construit un arbre de nœuds, reflétant une première ébauche de nos résultats de recherche.

Premièrement, nous nous sommes appuyée sur les « ficelles » de codage présentées par Lejeune dans son ouvrage, à savoir l'expérience, la variation et les verbes :

- **L'expérience** : Particulièrement utile pour l'analyse des entretiens, cette ficelle nous a permis d'interroger la posture du répondant envers diverses situations. Plus spécifiquement, nous nous sommes interrogée sur ce que ce dernier exprimait à propos de l'une ou l'autre situation. Il ne s'agissait donc pas de nous demander ***de quoi*** parlait l'acteur, mais plutôt ***ce que*** celui-ci évoquait à ce sujet. Pour retirer un nœud, nous avions deux stratégies, soit nous reprenions les mots exacts du répondant, soit nous options pour une reformulation.

- **La variation** : Nous inscrivant dans une ontologie processuelle, nous avons trouvé que la ficelle de la variation nous a aidée à créer des nœuds variables en fonction des « situations, circonstances et contextes » (Lejeune, 2019, p. 71-72). Concrètement, nous avons veillé à créer des étiquettes dynamiques exprimant une possible évolution dans le temps. Par exemple, au lieu de choisir le terme « *autonomie* », nous avons plutôt intitulé le nœud « *devenir autonome* ».

- **Les verbes :** Dans la même idée, cette ficelle préconise le recours à des verbes d'action permettant, encore une fois, de penser en termes de processus. Ainsi, dès que possible, nous avons eu recours à des verbes pour nommer les nœuds, soulignant « l'agentivité des acteurs » (Lejeune, 2019, p. 77).

Deuxièmement, notre arbre de nœuds s'est construit de manière itérative et progressive tout en maintenant une cohérence entre les nœuds (Miles et al., 2014). Ainsi, lorsque nous démarrions une nouvelle séance de codage, nous relisions les nœuds déjà créés. Ce faisant, nous remettions constamment en perspective notre arbre et nous le précisions en supprimant[107], déplaçant ou fusionnant certains nœuds.

Troisièmement, comme nous l'avons indiqué, nous avons construit notre arbre de manière transversale aux trois cas d'étude. Nous avons fait ce choix au début de l'analyse de notre second terrain. En effet,

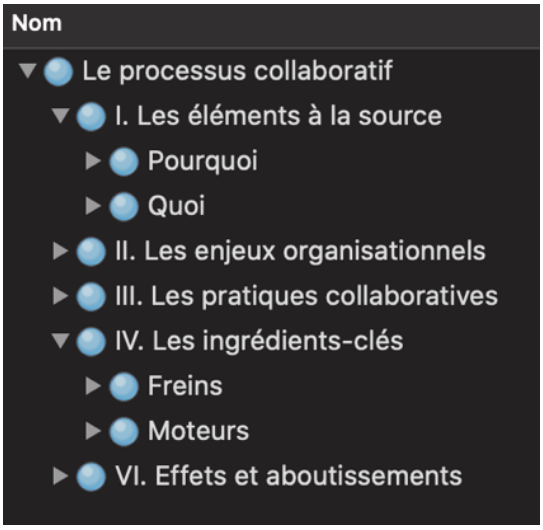
[107] Quand nous décidions de supprimer un nœud, nous conservions une trace dans un nœud global intitulé « *anciens* » dans notre arbre.

alors que nous aurions pu créer un nouvel arbre, il nous semblait plus enrichissant de poursuivre notre réflexion en nous appuyant sur la structure déjà construite. Notre choix se justifie en outre par notre question de recherche autour des arrangements soutenant la pratique collaborative : en maintenant un tronc commun entre les cas, nous facilitions la comparaison entre les différentes dimensions identifiées.

3.2. Une restructuration des catégories au regard de la question de recherche

3.2.1. *La création de nouvelles articulations de données*

Suite à l'analyse de nos trois cas d'étude et à l'atteinte d'un certain niveau de saturation (Houghton et al., 2013), nous avions un arbre composé de 135 nœuds avec plus de 4500 références encodées. Bien que nous ayons veillé, par diverses stratégies, à rester le plus fidèle possible à notre cadre conceptuel, nous étions consciente de la nécessité de réviser notre cadre conceptuel de base. À cette fin, nous avons choisi de nous appuyer sur l'analogie du cours d'eau pour décrire le processus collaboratif. Concrètement, nous avons réarticulé, sous une nouvelle forme, les nœuds identifiés lors de la première phase de codage (Lejeune, 2019). Pour ce faire, nous avons créé un nouveau fichier pour chaque cas d'étude, au sein duquel nous avons construit un nouvel arbre composé des nœuds identifiés initialement, mais combinés au regard du processus collaboratif. Même si nous étions encore à une étape intermédiaire de notre analyse, la figure suivante illustre la structure employée dans cette seconde phase :



Capture 9. Ré-articulation des nœuds créés lors de la première phase de codage.

Sur cette base, nous avons alors repris chaque nœud de notre premier arbre pour le replacer dans une nouvelle catégorie. Cette démarche nous a ainsi permis d'interroger différemment nos terrains, de nous rapprocher de notre question de recherche et de spécifier les nœuds par cas. Pour ce faire, nous avons

utilisé la fonctionnalité « cas » de NVivo qui nous a permis de pointer et conserver les nœuds pertinents pour chaque terrain. Il est à noter que cette prise de décision se faisait non seulement sur cette base, mais surtout au regard des réflexions et hypothèses formulées tout au long de notre processus analytique et reprises dans notre carnet de codage. Autrement dit, cette indication chiffrée, fournie par la requête NVivo, servait à nous orienter dans notre carnet de codage et à mener à bien notre sélection.

3.2.2. *L'exposition des résultats à travers une triple entrée conceptuelle*

Suite à cette étape, nous avons construit une nouvelle structure de nœuds sur laquelle nous nous sommes appuyée pour poursuivre notre analyse de chaque cas. Nous étions alors plus proche de notre cadre conceptuel, ce qui nous permettait d'esquisser une première ébauche de résultats. Par exemple, pour le cas du ICB, cet exercice a abouti à la création du support suivant[108] (Figure 10) qui :

- d'une part, catégorisait chaque nœud par rapport à une de nos interrogations analytiques et plus particulièrement, par rapport à une étape particulière du processus collaboratif (ex. les éléments à la source ou les conditions préalables) ;
- d'autre part, reprenait l'intitulé de chaque nœud et le nombre de références empiriques qui lui étaient associées, nous révélant certaines pistes à explorer avec plus d'attention, comme par exemple le nœud « s'impliquer pour une cause » qui renvoie à 112 passages dans notre corpus empirique.

Nom	Références
I. Les éléments à la source	
Pourquoi : La raison de se lancer, ce qui est à la base, aux fondements du projet et ce qui a guidé les individus dans leurs décisions, ce qui guide leurs actions ?	
Croire en un idéal collaboratif	30
Etre réflexif et (se) remettre en question	74
Faire quelque chose de novateur	32
S'impliquer pour une cause	112
Se former et apprendre	46
Se réaliser par le travail	32
Quoi : Quels sont les éléments en amont, à la source ? Comment décrire les conditions préalables à la collaboration ? Qu'est-ce qui caractérise la situation en amont ?	
Avoir une vision commune	37
Etre complémentaire	35
Etre ouvert aux opportunités	25
Partager les mêmes intérêts	50

Figure 10. Support synthétique de nœuds par rapport aux étapes du processus collaboratif (cas du ICB).

[108] Il ne s'agit ici qu'un extrait du support complet réalisé pour le cas du ICB.

Concrètement, nous avons d'abord repris chaque nœud (ligne par ligne) et nous avons relu l'ensemble des références associées à celui-ci ainsi que toutes les indications liées dans notre carnet de codage. Parallèlement, nous tenions un fichier parallèle où nous rassemblions tous les contenus rattachés à chaque nœud. Par ailleurs, nous adaptions progressivement la structure en déplaçant, modifiant, voire supprimant certains nœuds. Après cette phase d'approfondissement, nous avions un document qui pointait nos premières lignes de résultats ainsi que les prémices de l'histoire de chaque cas, base que nous avons peu à peu adaptée pour revenir au plus près de notre cadre conceptuel. Au fil de notre révision, nous articulions différemment les titres et sous-titres au regard de notre triple entrée conceptuelle, à savoir : les épreuves, les communautés de pratique et les objets-frontières.

Plus spécifiquement, cette démarche nous a amenée à organiser nos résultats en deux principales parties, à savoir la description de la situation étudiée et des pratiques collaboratives :

- **La description de la situation étudiée** : Cette première partie nous a, d'une part, permis de préciser les spécificités des parcours des porteurs de projets en nous interrogeant sur leurs ambitions et leurs attentes. D'autre part, cette étape fut également l'occasion d'étudier les **enjeux organisationnels** rattachés à chaque cas à travers le prisme de la littérature sur les communautés de pratique.

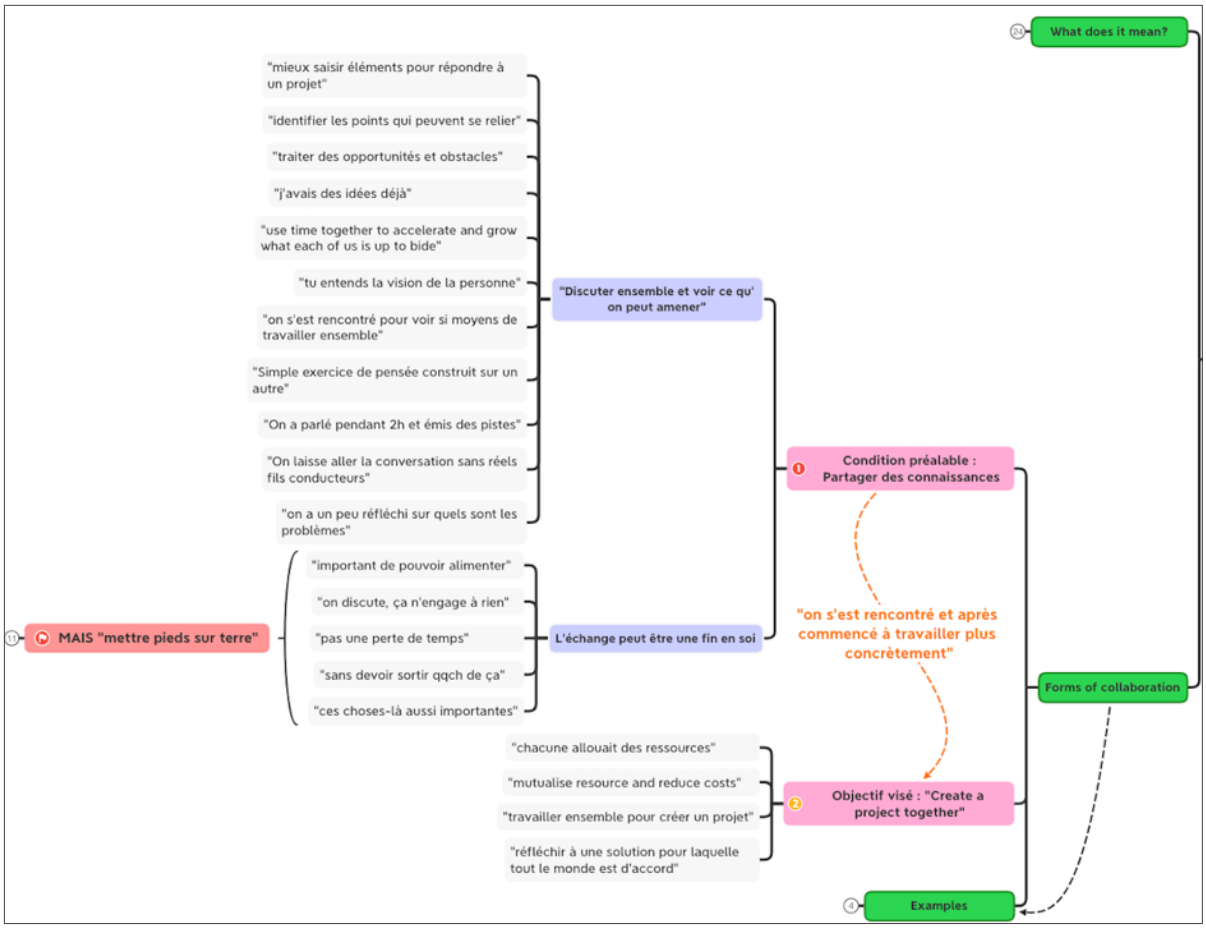
- **Les particularités de la pratique collaborative** : Cette seconde partie fut dédiée à la description et à la compréhension de la pratique collaborative observée dans chaque cas étudié, questionnant sa forme, ses aboutissements et ses enjeux. Par ailleurs, nous avons aussi approfondi notre analyse des arrangements soutenant cette pratique particulière entre les différents porteurs de projets à travers le prisme de l'objet-frontière.

3.2.3. Une mise en récit des cas grâce aux cartes heuristiques

La structure de présentation de nos résultats étant réalisée, il était maintenant temps de rédiger ces derniers. À cette fin, un outil nous a été grandement utile, à savoir les cartes heuristiques[109]. Celles-ci nous ont, en effet, permis de créer des liens entre différentes étiquettes de contenu et ont soutenu notre réflexion grâce à la visualisation globale de l'ensemble des relations entre ces étiquettes. En nous appuyant sur l'histoire de chaque cas, réalisée au fil des étapes précédentes, nous complétions peu à peu ces cartes. Progressivement, nous construisions le fil conducteur de nos résultats puisque nous pouvions agencer en permanence ces étiquettes, leurs relations et leurs intitulés. Ensuite, il nous suffisait de reprendre la carte réalisée et de suivre les liens logiques pour rédiger nos résultats.

Pour chaque cas d'étude, nous avons développé de nombreuses cartes au fil des mois de traitement de nos données. L'illustration suivante (Capture 10) correspond à un extrait d'une de ces cartes, réalisées pour le cas du ICB. Nous pouvons notamment y voir les liens établis entre les différentes étiquettes. Comme l'indiquent Grosjean et collègues, cette étape de « montage » fut cruciale dans notre processus analytique, car « c'est autant la relation dialectique entre les éléments choisis que ces derniers qui peuvent être porteurs de sens » (2017, p. 10). En outre, il est à noter que les mots-clés employés au sein même des étiquettes étaient souvent des extraits de données empiriques de sorte à stimuler notre mémoire à leur relecture. Enfin, nous avons également pu établir de nombreux liens avec notre revue de la littérature.

[109] À cette fin, nous avons utilisé le logiciel XMind 2020 en accès libre.



Capture 10. Carte heuristique réalisée pour le cas d'étude du ICB.

En résumé, ces cartes heuristiques nous ont aidée à construire un récit théorisant, fait d'éléments empiriques et de jalons théoriques, et à monter progressivement en conceptualisation.

PARTIE III

ANALYSE ET RESULTATS

Remarques préalables à la partie empirique

Pour la présentation des analyses de notre triple étude de cas, nous ne suivons pas l'ordre chronologique selon lequel se sont déroulées nos observations empiriques. En effet, nous commençons ici par la **Fabrique**, ensuite le **ICB** et enfin, **Ouishare**. Ce choix se justifie par le fait que nous considérons ces trois terrains comme situés à **différents stades de maturation de la pratique collaborative** :

- Quand nous menons notre observation à la Fabrique, le programme vient de commencer – pour une durée limitée d'un mois – et, les porteurs de projets ne se connaissent pas ;
- Quand nous entamons notre étude du ICB, le collectif en est à sa première année d'existence et les membres fondateurs commencent alors à s'essouffler ;
- Quand nous arrivons au Fest, Ouishare existe depuis près de dix ans et ses membres sont particulièrement actifs, menant divers projets collaboratifs à travers le monde.

Au regard de ces considérations, il nous a donc semblé plus pertinent de dérouler nos chapitres empiriques dans l'ordre énoncé ci-avant.

CHAPITRE 7. CAS N°1 - LA FABRIQUE D'ETE

Dans ce premier chapitre empirique, nous traitons du cas de la Fabrique d'été. Filant les activités et rencontres des participants au programme d'accompagnement organisé dans ce cadre, nous cherchons à saisir comment s'est renforcée leur pratique collaborative, à savoir apprendre ensemble à entreprendre. Notre fil conducteur est dès lors : *Comment les porteurs de projets ont-ils réconcilié leurs différentes perspectives de sorte à se comprendre et à s'entraider dans la mise en place de leur projet individuel ?* Plus particulièrement, nous débutons par un retour sur les trajectoires individuelles (Allouani, 2007), nous questionnant sur les mécanismes qui sous-tendent leur parcours entrepreneurial ainsi que le cheminement qui les a conduits à participer à la Fabrique. Nous concentrant sur leurs premières interactions, nous pointons le partage d'expériences tel le point d'émergence de leur pratique collaborative. À cet égard, nous nous attardons alors sur la question de l'hétérogénéité qui à la fois enrichit leur confrontation mutuelle et complexifie l'alignement des perspectives, limitant ainsi leur processus d'apprentissage collectif de l'entreprendre. Cette tension est le point de départ de notre analyse des objets et acteurs qui tout au long de la Fabrique, ont soutenu le passage du stade participatif des discussions et débats à celui de la réification et de l'ancrage de la pratique collaborative (**QR**) : *Comment réconcilier les différentes significations des expériences vécues pour se comprendre et s'entraider à avancer dans la mise en place de leur projet individuel ?* À ce titre, nous décrivons le rôle du lieu des Anciens Abattoirs montois ainsi que celui des coachs et de leurs outils pour comprendre les modalités selon lesquelles les acteurs ont collectivement surmonté la mise à l'épreuve de l'entreprendre. Finalement, nous en arrivons à la conclusion que ce n'est ni le lieu, ni les coachs, ni les outils en eux-mêmes qui servent la pratique collaborative, mais bien leur imbrication, c'est-à-dire les « arrangements de travail à la fois matériels et procéduraux » (Star, 2010, p. 22).

I. Saisir les contours du cas

I.I. Les actants de la Fabrique d'été

I.I.I. *L'équipe de la Creative Valley*

Le *hub* créatif de la région montoise était géré par une équipe de quatre personnes qui lors de la Fabrique d'été, se sont principalement chargées de la communication, des contacts avec les partenaires, de la gestion administrative de l'événement, de l'inscription et de l'accueil des participants, de l'organisation des ateliers, de l'encadrement du programme d'accompagnement et de l'agencement général du lieu. En outre, elles étaient le point de référence vers lequel les différents participants pouvaient se tourner lorsqu'ils avaient l'une ou l'autre question. Même si nous avons reçu leur autorisation pour mener notre observation et filmer le déroulement de la Fabrique d'été, nous avons choisi de désigner les deux membres de la Creative Valley (CV) qui interviennent dans notre récit par des pseudonymes, à savoir **Sandra** et **Claudia**.

I.I.2. *Les coachs*

Dotés d'une expérience de plusieurs années en accompagnement entrepreneurial, les trois coachs de la Fabrique d'été avaient l'habitude de travailler ensemble. Leur approche commune était de proposer aux entrepreneurs de suivre la méthode dite *Lean Startup* qui consiste à démarrer son activité en répondant spécifiquement aux besoins des consommateurs avec un investissement minimal au départ. Sur base de plusieurs outils pratiques[110] (*Business Model Canva, Kanban, pitch, etc.)*, ils ont ainsi encadré les participants à spécifier leur(s) idée(s) et à se mettre en mouvement en vue de développer de leur projet. N'ayant pas obtenu leurs autorisations pour les nommer dans notre travail, nous avons choisi de les désigner leur donner à chacun un nom d'emprunt, à savoir **Billy**, **Maria** et **Victor** :

- **Billy** : Après avoir lancé plusieurs entreprises dans le domaine du marketing digital et des nouvelles technologies, il a cofondé une association visant l'accélération et le développement de projets d'innovation sociale et gère, en outre, un fond d'investissement privé dédié au lancement de startups technologiques. Cette expérience de plus de 15 ans en lancement d'entreprises lui a permis de développer un panel de compétences qu'il a décidé de consacrer à l'accompagnement entreprenariat en tant que consultant et coach.

[110] Nous les décrivons et en précisons le rôle dans la suite de ce chapitre.

- **Maria** : Après 25 ans à la tête d'une entreprise spécialisée en technologies de l'information, elle a fini par céder ses parts pour se lancer dans l'accompagnement entrepreneurial. Forte de cette longue expérience en entrepreneuriat et passionnée par l'humain, elle se place aujourd'hui aux côtés d'entrepreneurs qui se lancent pour les aider dans la mise en place de leurs idées et dans le lancement de leur produit et/ou service. Elle a, en outre, cofondé l'accélérateur de projets d'innovation sociale avec Billy.

- **Victor** : Spécialisé sur les questions liées à la transition économique, l'environnement et la responsabilité sociétale des entreprises, il est à la fois professeur invité à l'UCLouvain, coach en entrepreneuriat et consultant en entreprises. Ses intérêts portent, plus particulièrement, sur l'économie circulaire et l'entrepreneuriat social. Il est engagé dans divers projets tournés vers ces problématiques et a notamment fondé une agence de recrutement orientée vers les profils dans le secteur de l'environnement, des énergies renouvelables et du développement durable.

I.1.3. *Les porteurs de projets*

Le programme d'accompagnement de la Fabrique d'été a rassemblé quatorze porteurs de projets de divers secteurs d'activités et à des stades d'avancement variés. Alors qu'ils ne se connaissaient pas en amont de cet événement, ceux-ci se sont retrouvés pendant quatre semaines, à raison de trois jours par semaine, aux Anciens Abattoirs montois. Sous l'encadrement des trois coachs, ils ont été amenés à structurer et/ou à préciser leur(s) projet(s) au fil des séances et exercices proposés. Certains ne nous ayant pas autorisé à les citer nommément dans notre travail de recherche, nous avons préféré anonymiser l'ensemble des participants en les nommant différemment. Dans cette section introductive, nous présentons chaque participant en revenant principalement sur son projet, son secteur d'activité et son stade d'avancement.

- **Adam** : Originaire du Sénégal, il est venu en Belgique à l'âge de 20 ans après avoir remporté un concours pour jeunes entrepreneurs. Après des études en sociologie dans son pays, il a réalisé un Master de spécialisation en développement, environnement et sociétés à l'UCLouvain. Il a ainsi pu poursuivre le développement de sa gamme de confitures et sirops naturels à base de matières premières produites en excédent par les petits producteurs sénégalais. Son ambition est de développer son activité à l'échelle internationale. Passionné par le numérique, il a également cofondé un cercle d'échanges entre jeunes entrepreneurs autour de l'innovation technologique dans le secteur de l'agriculture. Lors de sa participation à la Fabrique d'été, son projet était déjà commercialisé et en cours d'expansion.

- **Christelle** : Après avoir travaillé pendant plus de dix ans dans le secteur financier, elle a décidé de lancer son propre projet suite au constat de la difficulté, pour une jeune maman, de réaliser quotidiennement des panades de haute qualité nutritionnelle pour ses enfants. Passionnée par la nature et la nutrition et déterminée à offrir des produits « *meilleurs que du fait maison* » à ses propres enfants, elle a créé, avec son associée, une offre de panades fraiches et bios pour les bébés en bas âge. Lorsque la Fabrique a débuté, elle venait de dépasser le stade de l'idéation et commençait à mettre en place son projet, notamment par la définition du nom du produit, la création de son site web et de ses pages sur les réseaux sociaux.

- **Nathalie** : Formée en kinésithérapie, elle a d'abord exercé en tant que déléguée médicale pendant la plus grande partie de sa carrière. Suite à une restructuration, elle a perdu son emploi et a alors assisté son époux, lui-même indépendant dans le cadre des activités d'une ferme pédagogique que celui-ci avait lancé quelques années auparavant. Parallèlement, elle a suivi diverses formations professionnelles (notamment, d'animation pour les enfants et par la nature). En 2016, elle retrouve un emploi en tant qu'accompagnatrice scolaire, mais elle perd de nouveau son emploi. Âgée de 50 ans, elle décide de mettre en place un projet qui la passionne, à savoir un accompagnement au développement personnel par le cheval (ou équicoaching). Quand elle rejoint le programme de la Fabrique, elle se décrit comme « *toute petite* » dans le sens où elle n'en était qu'aux prémices de son projet, définissant seulement son idée.

- **Coralie** : Jeune maman d'une trentaine d'années, elle a décidé de se lancer en entrepreneuriat après avoir travaillé dix ans en tant que consultante en intérim où elle se sentait de plus en plus dans un environnement trop hiérarchisé et limitant. Elle décide alors de créer un projet de facilitation de relations professionnelles à destination des indépendants dans le but principal de les aider à dégager le temps nécessaire à la conduite de leurs projets. Les principales valeurs qu'elle met en avant, notamment lors des séances collectives, sont donc le développement personnel et la liberté. Pour elle, la Fabrique a été l'occasion de tester son idée et vérifier son intérêt auprès de son marché cible.

- **Mario** : Ayant grandi dans un milieu artistique par ses parents engagés dans le théâtre action et fortement sensible aux questions écologiques et citoyennes, il a suivi une formation en construction et a ensuite réalisé un stage chez un artisan en charpenterie afin d'apprendre à fabriquer des maisons mobiles en bois. Avec un groupe d'amis, il a créé un groupe de discussions où ils se questionnement et réfléchissent ensemble autour de questions existentielles. Quand il est arrivé la Fabrique, il hésitait entre plusieurs idées, notamment la construction éco-durable de petits habitats légers ou bien, la mise en place de structures événementiels et mobiles.

- **Charles**, **Alain et Jian :** Ils ont participé à la Fabrique d'été sous le nom de leur propre troupe professionnelle d'improvisation théâtrale. Existant depuis plus de dix ans, cette association est devenue, à l'échelle montoise et belge, une école d'improvisation regroupant de nombreux élèves de tout âge. Ces trois porteurs de projets ont ainsi une expérience étendue dans ce domaine. À travers leur participation à la Fabrique d'été, ils ambitionnaient, d'une part, de réorienter leur projet en offrant aux entreprises des formations employant l'improvisation comme outil de communication entre employés. D'autre part, ils voulaient acquérir des clés de compréhension du monde de l'entreprise, notamment leur mode de fonctionnement, leurs visions et leur vocabulaire.

- **Nassim et Samy :** Après s'être rencontrés lors d'un Hackathon, ce binôme d'entrepreneurs a poursuivi le développement de leur projet d'application mobile à destination des personnes se déplaçant quotidiennement entre leur domicile et leur travail. Plus concrètement, ils proposaient un service dit de *« court-voiturage »,* une adaptation du covoiturage à des distances réduites entre le domicile et le point de départ en transport en commun. Nassim venait de terminer ses études en architecture et avait décidé de débuter son parcours professionnel par la voie de l'entrepreneuriat. Jeune développeur, Samy avait une formation en IT et s'occupait donc du développement technique de l'application. En participant à la Fabrique, ils cherchaient à préciser et poursuivre le développement de leur idée commune.

- **Louise** : Après des études en Management international et une expérience professionnelle de 4 ans en marketing et en développement commercial en Belgique, aux USÀ et au Luxembourg, elle décide de lancer son propre projet, à savoir une boite à outils digitale à destination des petites et moyennes entreprises. Douée de compétences en développement, son idée est ainsi de proposer une plateforme numérique où ces indépendants peuvent organiser et digitaliser les différentes tâches et documents qu'ils doivent gérer au quotidien. Lorsqu'elle rejoint le programme d'accompagnement de la Fabrique, elle est déjà avancée dans la mise en place de son projet puisqu'elle est en train de mettre en forme le site de présentation de son produit.

- **Sylvie** : Après plus de 20 ans de carrière dans les ressources humaines, elle a connu une période difficile en faisant face à un épuisement professionnel qui l'a poussé à se réorienter. C'est ainsi qu'elle a pris la décision de lancer un projet d'accompagnement des entreprises dans une meilleure considération du bien-être de leurs employés, en concentrant son offre sur la prévention des risques psychosociaux. Elle a intégré le programme d'accompagnement de la Fabrique alors qu'elle était venue assister à l'un des ateliers thématiques, se déroulant en parallèle de cet accélérateur entrepreneurial. Elle en était alors à l'étape de réflexion autour de son idée, n'ayant pas encore approfondi ses perspectives.

- **Moussa** : Après une expérience professionnelle en entreprises (marketing, communication, management) et au sein de différentes universités au Cameroun, il vient en Belgique où il entame un doctorat en information et communication. Lors de sa participation à la Fabrique, il est en train de finaliser son parcours doctoral tout en développant, en parallèle, un projet de dosettes de bain « 3-en-1 » qui combinent shampooing, gel douche et huiles essentielles et se dissolvent au contact de l'eau. Inscrivant son projet dans une approche durable et environnementale, il réfléchit ainsi à un produit qui limitera la surproduction de déchets plastiques tout générant une « *nouvelle expérience de douche* ».

- **Francesca** : Passionnée du monde canin et fortement attachée à son propre chien, cette entrepreneure veut lancer un projet de croquettes, veillant aux besoins nutritionnels des chiens. Après avoir tenu une boucherie pendant plusieurs années, exercé en tant qu'aide-soignante et ensuite, infirmière, elle a une connaissance approfondie en nutrition et souhaite la transposer aux animaux. Âgée d'une cinquantaine d'années et au chômage, elle veut ainsi trouver une voie pour faire ce qu'elle aime réellement. Ayant peu de connaissances des outils numériques pour communiquer sur son projet, elle cherche, à travers la Fabrique, une opportunité d'étendre ses compétences dans ce domaine.

I.2. Les Anciens Abattoirs et la Grande Halle

La Fabrique d'été s'est déroulée au sein d'un des hauts-lieux de la culture montoise. Construit en 1855 et classé en 1985, cet exemple d'architecture lombarde fait partie intégrante du patrimoine culturel de Mons. En 2006, il fut rénové et reçu alors le nom d'Anciens Abattoirs. À l'heure actuelle, il est principalement dédié à l'accueil de manifestations d'art contemporain, valorisant les artistes de la région et à l'organisation d'activités autour de l'économie créative. Le lieu est divisé en trois bâtiments :

- La **Grande Halle**, l'édifice principal et central, abrite régulièrement des expositions temporaires. Il s'agit d'un espace étendu de 70 mètres de long sur 10 mètres de large. Le programme d'accompagnement de la Fabrique d'été s'est déroulé en ce lieu qui avait été aménagé à cette fin avec notamment des tables de travail, des poufs géants, des bancs et chaises, des machines à café, des projecteurs ainsi que du matériel divers. Afin d'en faciliter la visualisation, nous avons réalisé une schématisation de la Grande Halle (Figure 11). Celle-ci est divisée en cinq zones équipées et agencées différemment :
  - **Zone 1 :** Située tout au fond de l'espace, par rapport à l'entrée principale, cette zone était équipée d'un grand écran de projection, d'une estrade, d'une vingtaine de chaises, disposées en rangées et deux larges tables (Tables 13 et 14).

- **Zone 2 :** Plusieurs tables de travail individuel (Tables 3 à 12) avaient été disposées dans cette zone centrale. Notons que les membres de l'équipe de la Creative Valley (**CV**) s'étaient installés à cet endroit (Tables 9 à 12) de sorte à ce que les participants sachent où les retrouver.
- **Zone 3 :** Isolée des pièces adjacentes par des murs de séparation, cette zone était équipée de plusieurs chaises, de poufs géants (*Fatboys*®), de bancs et de deux écrans de projection - un grand au mur et un plus petit mobile.
- **Zone 4 :** L'entrée principale de la Grande Halle se situait à ce niveau. Des machines à café et des tasses avaient été placées sur une table (Table 2). Un espace de dépôt regroupait du matériel de travail tel que des feuilles de papier, des stylos ou encore, des post-its.
- **Zone 5 :** Isolée par des murs de séparation, cette pièce était meublée d'une grande table (Table 1) pouvant accueillir une dizaine de personnes. Un écran de projection mobile était également à disposition en cas de besoin.

Il est à noter que sur les murs de certaines zones (Zone 3, 4 et 5), étaient affichés les *Business Model Canvas* des porteurs de projets participant au programme d'accompagnement. Nous revenons, plus spécifiquement, sur ceux-ci dans la suite de notre travail. Même si la majeure partie du programme d'accompagnement a eu lieu dans la Grande Halle[111], une brève présentation des deux autres bâtiments des Anciens Abattoirs, à savoir le Frigo et l'Étable, rend compte des différents espaces de déroulement de la Fabrique d'été et facilite la compréhension des références faites par les acteurs :

- L'**Étable :** Représentant les arts appliqués en Belgique Francophone, BeCraft, travaillant en relation avec le Conseil Mondial des Métiers d'Art, a son siège au sein de ce bâtiment. En ce sens, une multitude d'expositions, conférences ou ateliers y sont régulièrement organisés, notamment dans le but de donner la parole aux jeunes talents.

- Le **Frigo :** Dédié principalement à l'organisation d'événements autour de la culture numérique, cet espace se compose de deux salles. La première peut accueillir jusqu'à 100 personnes. La seconde, disposant d'un bar, peut contenir 30 personnes. En préparation de la Fabrique d'été, trois réunions avaient été organisées en vue de définir le programme, en collaboration avec les partenaires de la Creative Valley. Pour l'événement en lui-même, le lieu avait été aménagé avec des tables, des chaises et des projecteurs que les différents intervenants pouvaient utiliser lors de leur(s) atelier(s).

[111] Ayant majoritairement concentré notre observation sur le programme d'accompagnement des entrepreneurs, notre récit du cas se déroule exclusivement au sein de la Grande Halle. Le Frigo a abrité des ateliers thématiques du programme général de l'événement et l'Étable n'a pas été ouverte aux activités de la Fabrique d'été.

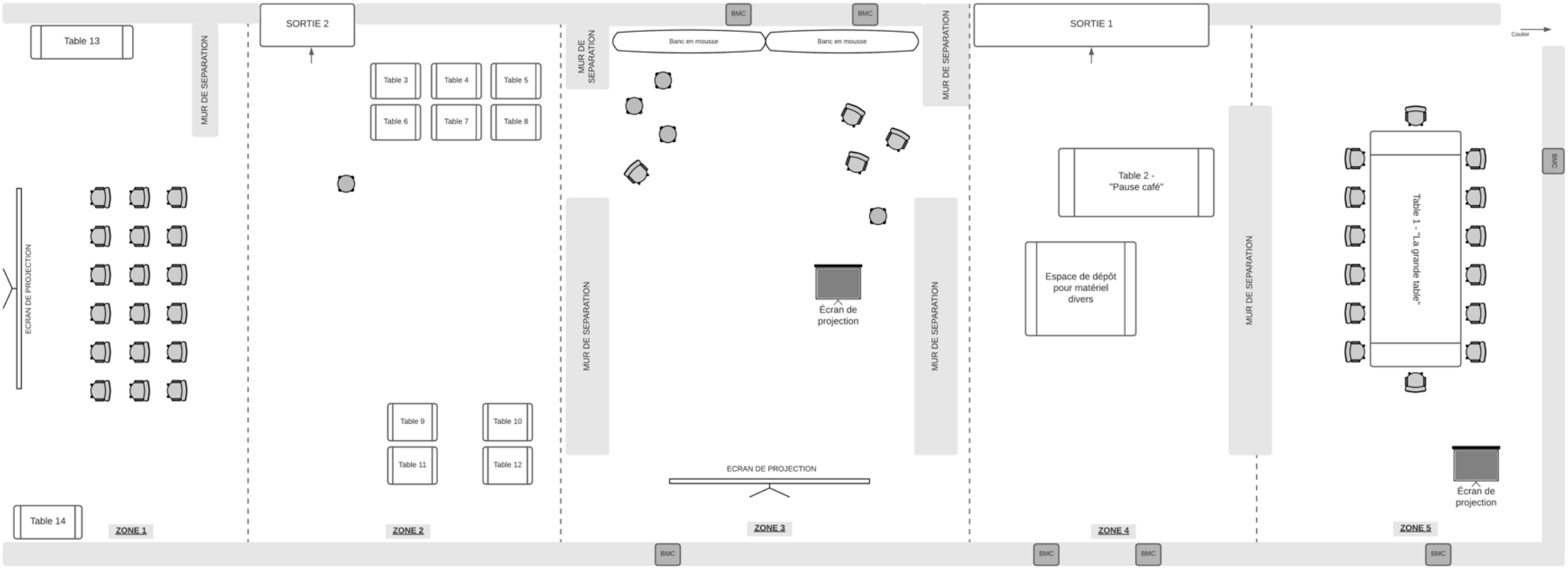
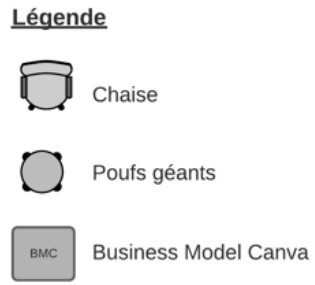


Figure 11. Schématisation de la Grande Halle des Anciens Abattoirs (Fabrique).

.



2. S'entraider face à la mise à l'épreuve de l'entreprendre

Dans cette partie, nous nous interrogeons tout d'abord sur les mécanismes[112] qui sous-tendent les parcours individuels des porteurs de projets. Nous cherchons, plus spécifiquement, à comprendre ce qui les a amenés à se lancer en entrepreneuriat. Ensuite, nous traitons des obstacles que rencontrent ces individus au cours de leur cheminement à travers le prisme des épreuves sociologiques de Martuccelli. Notre analyse nous révèle que celles-ci sont communes aux différents porteurs de projets qui ont rejoint la Fabrique d'été, un lieu où ils pourront échanger avec leurs pairs autour de ces « galères ». Explorant leurs discussions, nous cernons alors les contours d'une pratique collaborative : apprendre ensemble à entreprendre.

2.1. Des individus aux désirs d'autonomie et d'indépendance

Nous sommes le vendredi 16 novembre 2018, soit 8 semaines après la fin de la Fabrique d'été. Dans le cadre des rencontres *Startup Friday,* organisées par la Creative Valley, nous sommes revenue aux Anciens Abattoirs montois. Profitant de l'occasion, nous avons organisé des entretiens avec certains participants du programme d'accompagnement. À travers leurs récits, notre objectif principal est de saisir ce qui les a poussés à se lancer en entrepreneuriat, c'est-à-dire les mécanismes qui sous-tendent leur volonté de devenir porteur de projets. Trois entrepreneuses du programme d'accompagnement ont accepté de nous raconter leur parcours professionnel et de revenir sur leur expérience au sein de la Fabrique d'été.

Revenant sur la genèse de son projet d'équicoaching, Nathalie pointe une forme de « *déclic* » qui l'a amenée à comprendre que ce qu'elle voulait réellement était de réaliser un projet professionnel par et pour elle-même. À cet égard, elle parle même de « *révélation* ». Lancer sa propre activité a dès lors constitué une opportunité de reprendre les rênes de sa vie (Le Bossé, 2008) :

> « Je remercie l'univers pour ça parce que ça a vraiment été **le déclic** et j'ai eu un entretien avec une personne qui m'a dit 'qu'est-ce que tu veux faire ?' et donc là, j'avais un projet en tête, c'était de faire un projet avec mes chevaux… je savais pas très bien vers quoi j'allais […] et là je me suis dit 'ok c'est ça que je veux', c'était vraiment **une révélation**… C'est ça que je veux faire avec mes chevaux et la personne que j'ai rencontrée qui a été, je pense, le tremplin du changement de ma situation… C'est une personne qui m'a dit 'pourquoi tu ne fais pas ton projet pour toi ?' Donc pas en tant qu'épouse, en tant que propriétaire de la ferme… Pas en tant que support, 'pourquoi tu ne le fais pas pour toi ?' Et ça, ça a été le déclic en fait et je me suis dit 'ben oui je peux très bien **faire ça pour moi**[113]. »

[112] Dans ses travaux, Martuccelli emploie régulièrement le terme « mécanisme », notamment lorsqu'il parle des mécanismes sociaux de fabrication de l'individu (Allouani, 2007), décrit l'épreuve comme le « résultat de mécanismes sociétaux qui les produisent » (Martuccelli, 2015, p. 55) ou encore, lorsqu'il avance que les « conduites » individuelles reposent sur un ensemble de « mécanismes proprement techniques » (Martuccelli, 2019, p. 76).
[113] Entretien de Nathalie, participante au programme de la Fabrique. Le 28 novembre 2018.

Par ailleurs, cette entrepreneuse pointe le rôle central d'un acteur tel un *« tremplin »* de sa décision d'entreprendre son propre projet. Cette considération rappelle l'impulsion de certains intervenants pour aider le porteur de projets à faire face à une situation limitante, le poussant à s'engager, voire à prendre des risques (Parazelli & Bourbonnais, 2017). Poursuivant son récit, Nathalie évoque ensuite la nécessité de définir le « *pourquoi* » de sa démarche, c'est-à-dire saisir précisément de ce qui l'a amenée à faire ce qu'elle fait et rester fidèle à son « *identité* ». Selon elle, elle se doit de répondre clairement à cette question pour avancer dans son projet :

> « Pourquoi en fait est-ce que je veux faire ça. C'est pas le quoi : qu'est-ce que je veux faire. Parce que tout à l'heure… c'est pas une critique … Il y a une personne qui disait c'est quoi, c'est quoi, je vais faire quoi ? Comment ? Qui ? Pour qui ? En fait non, ce qu'il faut dire c'est pourquoi est-ce que je vais faire ça ? Et ça, c'est le changement en fait… Ça je trouve que c'est un grand changement quand on arrive à penser à pourquoi je vais faire ça. Parce qu'en fait ça correspond à son identité en fait, pourquoi est-ce que je vais faire ça ? Ça ne peut que fonctionner parce qu'on sait pourquoi […] Parce que ça nous fait vivre quelque part[114]. »

Le « *pourquoi* » se positionne donc comme la raison d'être de sa démarche entrepreneuriale. En repensant aux interventions de Nathalie lors de séances collectives de la Fabrique, un moment nous est alors revenu en mémoire, accentuant sa volonté de se retrouver (de Singly, 2003; Pennel, 2013) à travers la conduite de son projet (Vignette 2). En effet, elle y décrit une difficulté à s'impliquer dans des activités parallèles :

> J'ai mis toute mon âme dans ce projet de ferme pédagogique… toutes mes valeurs et maintenant je sais que l'équicoaching, c'est quelque chose qui me va à moi, c'est mon projet… et je peux encore avoir ma place dans d'autres [activités] à côté, mais de façon plus différente, plus … Donc voilà, la première chose qui me bloque est 'comment arriver à mettre mon projet en route sans laisser tomber son identité dans d'autres trucs et de continuer à travailler dans l'autre truc, mais de façon bien cadrée' »

Vignette 2. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 10 septembre 2018.

Cette considération révèle un potentiel frein à la collaboration avec ses pairs dans le sens où collaborer implique de s'engager mutuellement envers un objectif partagé. Or, ayant mis toute son « *âme* » dans son projet, cette entrepreneuse priorise avant tout ses propres objectifs. Notre seconde répondante est Coralie qui a lancé un projet de facilitation des rencontres professionnelles à destination des indépendants. Quelques années auparavant, à la naissance de son petit garçon, elle a décidé de quitter son emploi de salariée dans une agence de recrutement. Jeune maman, elle avait eu besoin de flexibilité pour coordonner sa vie professionnelle et privée, mais sa responsable de l'époque acceptait difficilement ses requêtes. Un jour, cette dernière en était même venue à la réprimander par rapport à une demande d'adaptation de son horaire de travail. Face à cette réaction, Coralie a démissionné pour se lancer en entrepreneuriat qu'elle définit en ces mots :

[114] Entretien de Nathalie, participante au programme de la Fabrique. Le 28 novembre 2018.

> « L'entrepreneuriat est vraiment passionnant, je trouve… C'est un mode de vie, j'utilise le terme *freelance* parce que j'adore ce terme '***free***'… **liberté** voilà[115] … »

En débutant sa propre activité, cette porteuse de projets cherchait ainsi à retrouver son indépendance et son autonomie ainsi qu'à devenir son « propre patron » (Loarne-Lemaire, 2014, p.19). Elle se sentait de plus en plus limitée dans ses choix et a perçu, dans la voie de l'entrepreneuriat, une opportunité pour se libérer des carcans de son ancien emploi. Par ailleurs, tout comme l'entrepreneuse précédente, elle s'interroge sur le « *pourquoi* » de sa démarche et plus particulièrement, sur ce qu'elle veut réellement vivre à travers son projet et ce qui compte fondamentalement pour elle (Vignette 3). Pour définir son projet, elle veille dès lors à « *bien se connaître* » et à rester en cohérence avec elle-même :

C'est d'abord bien se connaître, qu'est-ce qu'on veut et qu'est-ce qu'on aime vraiment dans le projet ou en tout cas, dans ce qu'on veut vivre... dans sa vie d'entrepreneur et c'est lier vraiment son besoin pour ensuite mieux se positionner et peut-être se défendre vis-à-vis d'autres... d'autres avis différents. Se recentrer, après moi ça m'a aidée à me recentrer ... à me dire 'bien oui, mon projet il est basé sur ça, ça, ça et je veux retrouver ça'

Vignette 3. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 20 septembre 2018.

Pour clôturer nos entretiens, nous échangeons avec Francesca. En l'écoutant nous raconter son parcours, nous relevons les nombreux détours et changements de directions qu'elle a vécus, tenant d'abord une boucherie chevaline, devenant ensuite infirmière à domicile et puis, aide-soignante en maison de repos pour finalement tenter l'expérience entrepreneuriale :

> « Chercheuse : Mais du coup, tu as fait plein de choses… Tu as eu une boucherie, tu as fait infirmière… […] Francesca : Bien je pense que c'est l'âge aussi, quand on me dit 'ouais t'as tout fait', mais heureusement ! Moi, je suis heureuse d'avoir vécu autant d'expériences. Tu vois ? C'est… parce que je me dis si à 50 ans, je n'aurais pas… j'ai fait de la photo aussi ! Ne faut pas croire [rires]. J'ai fait les festivals du film à Namur en tant que photographe de presse… À Deauville… Bien j'ai eu une belle… Je me dis si à 50 ans, quand je fais le détail, je me dis '**pas mal quoi**'. Il y a des gens qui disent 'ouais, mais tu es instable'. Je n'appelle pas ça instable, moi j'appelle ça 'retomber sur ses pattes'. Quand tu n'as pas le choix, quand tu te retrouves sans rien, parce que je me suis retrouvée à plusieurs reprises à genoux, sans rien. […] Mais euh… je suis contente d'avoir autant d'expériences, dans le fond. Et je le souhaite à tout le monde, je ne souhaite pas de passer par euh les genoux [rires], mais je veux dire … si ça ne va pas, fais autre chose, **recommence**, **ce n'est pas grave**. Tu vois ce que je veux dire[116] ? »

Elle semble ainsi prête à s'adapter à tout imprévu, ce qui nous rappelle la sollicitation des individus à être toujours plus résilients et à se dépasser eux-mêmes (Bacqué & Biewener, 2015). Plus largement, sa démarche révèle une forme de « quête de soi » (Pennel, 2013) à travers la démultiplication des expériences professionnelles, tentant continuellement de se rapprocher de « *ce qu'elle aime faire* ». En ce sens, elle poursuit :

[115] Entretien de Coralie, participante au programme de la Fabrique. Le 28 novembre 2018.
[116] Entretien de Francesca, participante au programme de la Fabrique. Le 13 février 2019.

> « On a fait des études parce que nos parents nous ont dit… 'tu dois faire telles études', parce qu'on ne t'a pas donné le choix et en définitif, tu te rends compte que ce n'est pas ça que tu veux. […] Moi quand je vois parfois certains gens, je ne dis pas ça… ce n'est pas rose et violette chez moi non plus. Parce que je ne sais pas si mon projet va aboutir hein ! Mais moi aussi, ça a été ça, je n'ai pas fait les études que je voulais et dans le fond, **on se cherche**, on se cherche, on se cherche… jusqu'au moment où je me dis 'mais non mince, tout ce que j'ai **toujours aimé faire**, c'est ça !', tu vois ? […] Mais voilà, voilà maintenant c'est ce que je dis aux jeunes … Si ça ne va pas, si tu te rends compte que tu n'es **pas heureux dans ce que tu fais**, change. Ce n'est pas grave, il y aura toujours moyen d'atterrir[117]. »

Sa quête s'oriente ainsi vers la découverte de ce qui la rend « *heureuse* », c'est-à-dire qu'elle souhaite une activité qui lui plait et donne du sens à son parcours professionnel. Comme le dirait Detchessahar (2019), elle ne veut plus seulement un travail qui lui permet de bien vivre, mais elle désire bien vivre dans son travail. Enfin, Francesca explicite sa décision d'avoir quitté son emploi en raison d'une perte de sens (Pennel, 2013) et d'un besoin d'être en accord avec elle-même. Plus concrètement, son emploi en maison de repos allait à l'encontre de la principale raison pour laquelle elle avait choisi ce métier, à savoir aider les autres avec humanité. Se confrontant à la réalité, elle a donc préféré cesser cette activité :

> « Oui il y a des endroits de travail tu pries le ciel pour qu'on te donne ton C4[118]. Moi, c'est ce qui est arrivé ici dernièrement. Là où j'étais, j'étais tellement… Fin je vais dire, j'ai fait ce métier-là [en maison de repos] parce que je pensais que c'était… on ne te le montre pas comme ça à l'école. On te montre un beau métier où tu peux aider les gens. Et quelque part, je pense un petit aspect comme ça 'humanitaire'. Mais quand tu arrives dans des endroits comme ça… Que tu vois des injustices, tu te dis 'mais attends-moi je n'ai pas fait ce métier-là pour faire ça comme ça quoi'. C'est… je suis désolée, c'est de la maltraitance ! Je n'ai pas fait ce métier-là pour faire ça comme ça[119]. »

Au regard de ces trois récits, nous saisissons mieux ce qui a amené ces entrepreneuses à lancer leur propre projet. Cherchant à se retrouver elle-même et à reprendre les rênes de leur vie (Le Bossé, 2008), elles ont défini leur projet par et pour elles-mêmes. En ce sens, la définition du « *pourquoi* » de leur projet devient centrale à leur démarche. Ainsi, elles réfléchissent continuellement à ce qui les a amenées à faire ce qu'elles font en vue de rester fidèles à leur « *identité* » et en cohérence avec leurs valeurs. Leurs ambitions et objectifs deviennent dès lors leur priorité, ce qui peut notamment entraver la collaboration avec leurs pairs. De plus, elles évoquent un haut désir de devenir leur « propre patron » (Loarne-Lemaire, 2014, p.19). Plus particulièrement, elles veulent retrouver leur liberté et leur indépendance suite à des fonctions qui ont limité leur flexibilité et leur autonomie. Par ailleurs, ayant connu une certaine « perte de sens » (Pennel, 2013) dans leurs précédents emplois, elles entament une quête de ce qu'elles aiment faire et de ce qui les rend « *heureuses* », prêtes à s'adapter à de nouvelles expériences professionnelles. Nous rattachons leur perspective de l'entrepreneuriat à la description qu'en font Toutain et Verzat :

[117] Entretien de Francesca, participante au programme de la Fabrique. Le 13 février 2019.
[118] En Belgique, il s'agit du certificat de chômage délivré à la fin d'un contrat ou en cas, de licenciement.
[119] Entretien de Francesca, participante au programme de la Fabrique. Le 13 février 2019.

> « Ce monde entrepreneurial, parfois présenté comme le monde enchanteur de la réalisation de soi, de la création de sa propre activité professionnelle, libre des contraintes salariales et d'un employeur, ce monde dans lequel tout est possible car les opportunités sont à prendre. » (2017, p. 5)

Cependant, leur cheminement ne fut pas exempt d'obstacles et au-delà de leurs volontés individuelles, ces entrepreneuses se sont retrouvées à la Fabrique d'été. À ce stade, il est légitime d'interroger ce qui les a amenées à toutes converger vers les Anciens Abattoirs montois et à participer au programme d'accompagnement de la Creative Valley. Maintenant notre lentille d'analyse à l'échelle des trajectoires individuelles (Allouani, 2007), nous avons dès lors questionné les épreuves qui ont jalonné leur parcours entrepreneurial, ce qui nous a permis de déceler des « passerelles entre les diverses expériences individuelles » (Martuccelli, 2020, p. 28). Cherchant à identifier des « situations communes à partir d'avatars et de réponses singulières » (*ibid*., p. 27), nous avons croisé les récits individuels de porteurs de projets avec des passages issus des sessions collectives. Dans la partie suivante, nous revenons sur les deux principales épreuves communes aux différents porteurs de projets de la Fabrique, révélant les contours du socle commun autour duquel ils ont pu initier leurs échanges et discussions.

2.2. Quand le cheminement se jalonne d'obstacles…

La première épreuve commune aux porteurs de projets, celle de la mise en mots, s'est manifestée lors d'une séance collective du programme d'accompagnement. Ce jour-là, les participants avaient réalisé un exercice d'exposition de leurs idées sur une boite en carton[120]. Leur tâche consistait à présenter leur produit et/ou service en seulement quelques mots et images, comme s'ils allaient le vendre en grandes surfaces. Après un temps de travail individuel, les coachs les ont invités à revenir dans la pièce centrale de la Grande Halle (Zone 3) pour faire le point. Un des coachs (Billy) les a alors questionnés sur la réalisation de cet exercice (Vignette 4). Majoritairement confus, les porteurs de projets s'accordent sur la difficulté de la tâche. Pour eux, leur projet est une « *évidence* », mais quand ils ont cherché à l'expliquer, leurs destinataires ne les ont pas compris. Pour Billy, cette réaction est fréquente, car la mise en mots fait partie du développement entrepreneurial, même si ces moments peuvent être mal vécus par l'entrepreneur :

- **Billy** : Alors facile ou difficile ?

  Ils répondent tous ensemble et d'une manière générale, ce qui ressort, c'est : '*Difficile*'.

- **Maria** : Qui a dit facile ?

  Tout le monde se regarde avec un petit sourire, mais aucun d'eux ne se manifeste…

- **Francesca** : Personne [avec une moue à la fois gênée et rieuse, en regardant les autres autour d'elle]
- **Maria** : Personne n'a dit facile !
- **Billy** : Qu'est-ce qui est difficile ?
- **Nassim** : Synthétiser.

[120] Nous revenons, spécifiquement, sur cet exercice de la boîte dans la suite de ce chapitre.

- **Sylvie** : **Tirer l'essentiel** !
- **Coralie** : Mettre en évidence…
- **Nathalie** : **Mettre en mots**.
- **Francesca** : Ce qu'il y a c'est que pour nous, c'est l'évidence même. Tout le monde avait compris… mais non…
- **Billy** : Il y a un truc que j'ai oublié de dire… ce que globalement, pendant ces quatre semaines, vous recevez pleins de… enfin parfois, on se permet… [en désignant Maria] de donner des commentaires, des avis… sans parfois, s'en rendre compte, éventuellement… que… de vous blesser. Ça peut être… **déconstruisant**… ça peut être compliqué [Coralie acquiesce lorsqu'il dit ça]. C'est des moments qui peuvent être **vraiment difficiles** et on le sait bien. […] Parce que parfois [il désigne Francesca et puis, s'étend au groupe] parce que… vous arrivez avec un bébé tout beau…. Et simplement au lieu de dire il est tout beau, on dit 'attends il a trois oreilles' [rire collectif]. Donc c'est dur ! […] La difficulté de la communication, c'est que … c'est de dire, c'est de penser quelque chose, et que l'autre, celui qu'on veut convaincre comprenne la même chose. Et c'est super difficile ! Et donc dans ce genre d'exercices, les **tests de compréhension**… on me dit 'je ne comprends pas…', c'est mal vécu… Ce n'est pas facile, mais **c'est important** de savoir si l'autre comprend ou s'il comprend autre chose…

Vignette 4. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 5 septembre 2018.

À l'écoute des propos de Billy, plusieurs participants acquiescent et notamment, Coralie qui paraît troublée par cet exercice de la boite. Lors de son entretien, elle a, en effet, décrit ce moment comme particulièrement éprouvant :

> « Chercheuse : Est-ce qu'il y a eu l'un ou l'autre moment qui a été un peu plus difficile pour toi ? Pas spécialement négatif, mais voilà où ça a été un peu difficile de retomber sur tes pieds, de savoir comment faire… […] Coralie : Clairement l'exercice de la boîte. Je ne sais pas si tu te souviens… L'exercice de la boîte, ce jour-là, ça a été le trou parce que quand tu entends tous les jours 'je ne comprends pas ce que tu fais' alors que toi tu es sûre d'avoir dit **tous les ingrédients**, mais peut-être pas dans le bon ordre hein et puis, de faire des boîtes, tu vends quelque part ton service et puis on te dit… 'C'est trop compliqué, ça ne te ressemble pas'… À la limite, 'je n'aime pas' hein… Ce sont des mots qui même s'ils sont dits avec bienveillance sont **un peu rudes**. Et… euh… Clairement ce jour-là, j'ai fondu en larmes… voilà. Donc j'étais à l'écart du groupe, mais c'était un **moment très difficile**[121]… »

Alors qu'elle considérait avoir « *tous les ingrédients* » en tête, la jeune entrepreneuse se heurtait continuellement à l'incompréhension de ses interlocuteurs lorsqu'elle tentait de leur expliquer son projet. Mettre en mots son idée a ainsi constitué un véritable obstacle. Paradoxalement, elle pointe également cette épreuve comme une source d'apprentissage qui lui a permis de mettre son projet sur la « *bonne voie* » :

> « Alors là tu te dis, 'ils ne comprennent pas ce que je fais'… Comment je le dis ? Comment est-ce que **je m'adapte par rapport à ça…** ? […] Tu essaies que tout le monde te comprenne et te dise 'Ah bien dis-moi en plus'... Et au final quand tu refais l'exercice et qu'on te dit encore 'on ne comprend pas ce que tu fais' [rires]. Donc voilà, on se remet vraiment en question… Et c'est **difficile,** mais **ça en vaut vraiment, vraiment la peine**. […] Puis j'ai créé l'autre boîte, sans la montrer mais juste voilà certains coachs sont passés, certaines personnes l'ont vue… Et qui m'ont dit 'ah ça j'aime

[121] Entretien de Coralie, participante au programme de la Fabrique. Le 28 novembre 2018.

> bien, ça, ça te ressemble, ça c'est toi' et là… Tout de suite il y a un regain et c'est tout de suite plus valorisant quelque part voilà je pense que je suis là je suis sur la bonne voie… Il y a encore du travail, mais là je pense que je suis **sur la bonne voie**[122]… »

Par ces mots, Coralie décrit la dimension évaluative qui caractérise toute mise à l'épreuve (Lambotte, 2018). La jeune porteuse de projets n'a pas été la seule à faire face à cette épreuve. Même s'ils l'ont vécue de différentes manières (Martuccelli, 2020), plusieurs participants ont décrit la mise en mots comme une de leurs principales difficultés. Par exemple, lors de la dernière séance du programme d'accompagnement, une autre participante (Louise) était revenue sur son cheminement depuis le début de la Fabrique comme suit :

- **Louise** : […] Et donc je sais très [insiste sur ce terme] bien ce que je fais et ce que je veux le faire, mais j'ai beaucoup de mal à le... je ne l'explique pas bien. Et donc c'était pour moi le plus efficace, c'était de devoir toujours expliquer aux autres... de voir qu'ils ne comprennent pas et donc un peu de m'énerver en me disant 'putain j'arrive pas à l'expliquer' mais bref, au fil du temps, ça va de mieux en mieux...»

Vignette 5. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 19 septembre 2018.

Par rapport à Coralie qui n'en était qu'au stade de l'idée[123], Louise était plus avancée dans son projet au début du programme d'accompagnement. Pourtant, elle s'est également évertuée à dépasser l'étape de la mise en mots en se confrontant aux « autres », ce qui lui a progressivement permis d'en retirer des leçons pour son projet. Sa démarche nous rappelle que l'entreprendre se dessine au travers de la confrontation avec le réel (Schmitt, 2018). Pour un autre entrepreneur (Mario), exprimer ses idées et « *mettre des mots dessus* » constituaient une voie pour tester son projet. Lorsque la Fabrique d'été a débuté, il avait alors quatre idées en tête et ne savait pas encore quelle direction emprunter pour la suite de son parcours entrepreneurial. Ainsi, il avait profité de la rencontre avec d'autres entrepreneurs pour parler de ses perspectives et poser des questions à ses pairs et aux coachs. En fonction du « *regard des gens* », il avait progressivement précisé ses idées pour finalement, en choisir une seule. Néanmoins, il a, de nouveau, souligné la complexité de « *mettre des mots* » et de réussir à s'exprimer avec clarté :

> « Chercheuse : En quoi la Creative Valley t'a aidé pour justement… tu es parti de tes quatre idées et maintenant, tu en as une... Est-ce que ça a joué un rôle ou pas ?
> Mario : Euh... C'est en fonction de... je posais des questions ou le regard des gens... Oui et non, à la fois. Euh... Parce qu'évidemment des fois, tes idées c'est dans ta tête et personne ne peut le savoir, mais dès que tu commences à t'exprimer, à essayer de mettre des mots dessus, c'est vraiment ... c'est difficile les moyens d'expression. Tu vois pour qu'on te comprenne[124]... »

[122] Entretien de Coralie, participante au programme de la Fabrique. Le 28 novembre 2018.
[123] Notons que le « le processus entrepreneurial ne démarre pas à la création de l'entreprise, mais dès le moment où une personne fait le choix de s'engager dans une démarche de ce type » (Reynolds, 2005 *cité par* Pierre & Burret, 2014, p. 60).
[124] Entretien de Mario, participant au programme de la Fabrique. Le 19 février 2019.

Face à la mise en mots, les différents porteurs de projets semblent majoritairement confus et éprouvés. Autrement dit, au-delà de leur singularité et du caractère « insurmontablement individuel » de cette épreuve (Martuccelli, 2020), celle-ci crée un socle commun auquel ils sont tous confrontés à un moment donné de leur parcours entrepreneurial. Alors qu'ils se sont lancés dans ce « monde enchanteur de la réalisation de soi » (Toutain & Verzat, 2017, p.5), ils sont ainsi freinés par un premier obstacle, passer de l'idée qui s'est progressivement façonnée dans leur tête à une exposition claire de leur projet, comprise par leurs différents interlocuteurs.

Une autre difficulté est apparue comme commune aux porteurs de projets de la Fabrique d'été, celle de la non-linéarité du parcours entrepreneurial. Une nouvelle fois, nous la saisissons lors d'une séance collective du lundi matin. Installés en demi-cercle (Zone 3), les porteurs de projets sont en train d'exprimer leur « *météo interne* ». Entre les éclaircies et les brouillards du jour, une des participantes (Nathalie) exprime qu'elle se sent perdue : *« Je pars dans tous les sens* », déclare-t-elle en direction de Billy. Ce dernier tente alors de la rassurer en expliquant que ces bifurcations sont « normales » :

- **Billy** : […] Donc au début, c'est une sorte… '*Fuzzy*', c'est flou quoi… donc le chemin n'est pas linéaire, il y a pleins de ronds-points peut-être, tu tournes… mais c'est très bien ! Je veux dire parfois il faut faire des ellipses pour poursuivre le chemin et tout… donc c'est normal et c'est en se mettant dans cette posture-là qu'on peut avoir… on a l'impression de perdre du temps, mais en fait on va le gagner parce que ça va permettre de déterminer, en tout cas, une bonne direction principale.

Vignette 6. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 5 septembre 2018.

Que ce soit à travers les termes de Nathalie ou de Billy, nous décelons l'approche de « l'entreprendre » telle une pratique sociale qui se construit, dans le mouvement, au croisement des échanges et interactions ayant lieu en un contexte et une situation donnée (Champenois et al., 2019; Hjorth et al., 2015; Johannisson, 2011; Steyaert, 2007). Les jalons ne sont pas déterminés en amont, mais se définissent au fil du cheminement. Or, pour certains entrepreneurs, ils ont plutôt l'impression de se perdre et de stagner. Ce manque de visibilité peut notamment engendrer un sentiment d'inquiétude. À cet égard, Francesca se sent fortement angoissée, ne sachant pas vers quoi elle se dirige et où elle va finalement aboutir :

> « Mais attends, pour le moment… Je suis dans un stress phénoménal ! Dans une peur… Je me demande où est-ce que je vais, où est-ce que ça va aboutir… Je me demande si je ne suis pas en train de perdre mon temps[125]. »

Employant le terme « *autodidacte* », un autre entrepreneur montre que l'entrepreneuriat s'apprend en faisant. Il n'existe pas de guide qui précise la ligne directrice à suivre, ce qui rend le parcours d'autant plus difficile pour l'entrepreneur :

> « Quand on est entrepreneur, les gens ont tendance à croire que l'entrepreneuriat est quelque chose de très facile, que c'est à la portée de tout le monde, mais moi je me dis que c'est un parcours de combattant... de guerrier… C'est pas du tout évident, tu es un homme autodidacte[126]… »

[125] Entretien de Francesca, participante au programme de la Fabrique. Le 13 février 2019.
[126] Entretien d'Adam, participant au programme de la Fabrique. Le 28 novembre 2019.

Comme pour la mise à l'épreuve de la mise en mots, ces deux porteurs de projets ont vécu la non-linéarité du parcours à leur manière. Ainsi, chacun l'a ressenti différemment et a déployé un effort individuel pour la surmonter (Lambotte, 2018). En effet, alors que Francesca se sent dans un « *stress phénoménal* », doutant de sa démarche, Adam se saisit de cet obstacle, tel un « *combattant* », cherchant à se dépasser et apprendre continuellement par lui-même. Or, il s'agit de la même épreuve, celle d'un parcours où les étapes à emprunter ne sont pas clairement établies. Autrement dit, il existe du « commun dans toutes ces singularités » (Martuccelli, 2020).

Par ailleurs, les entrepreneurs semblent également avoir dépassé cette difficulté et progressé dans le développement de leur projet au fil des semaines passées aux Anciens Abattoirs. Alors qu'elle « *trainait* » son projet en arrivant à la Fabrique, Nathalie l'a finalement « *mis en route* » :

> « Nathalie : Donc il y a une nette évolution dans la façon dont on vient au début, on vient en tant que porteur de projets pur, on va porter son projet... On ne sait pas très bien comment, ni quand, ni avec qui, ni quoi ni qu'est-ce... Mais finalement quand on repart d'ici, oui tu as mis ton projet en route, en tout cas sur ton chemin et t'as autre chose en plus. […] Au début, je venais en le traînant quoi mon projet. Il était avec moi et donc je le traînait avec une corde... je ne le portais pas vraiment [rires]. Je l'avais avec moi et je le tirais [insiste sur ce terme en mimant le fait de tirer] parce que je savais que c'était une bonne idée, mais je ne savais pas comment le porter finalement... Et puis je dirais que quand je suis partie d'ici, il était en sac à dos quoi !
> Chercheuse : Léger ? Nathalie : Léger, ouais [avec un sourire][127]. »

Cette métaphore révèle donc que la Fabrique lui a permis de se lancer et de poursuivre son cheminement : « *Quand je suis partie, il était en sac à dos* ». À cet égard, nous demandons alors quel a été le rôle des pairs, des coachs, voire du programme d'accompagnement dans le dépassement de cette épreuve et plus particulièrement, dans l'apprentissage que Nathalie a retiré pour la mise en place de son propre projet.

En résumé, en se lançant dans le parcours entrepreneurial, les individus suivis ont rapidement fait face à deux principaux obstacles : la mise en mots de leur projet et la non-linéarité du cheminement. Ils ont ainsi été tous contraints par une même mise à l'épreuve, celle de la pratique entrepreneuriale ou « l'entreprendre en train de se faire » (Germain & Jacquemin, 2017, p.11) qui devient un socle commun au-delà de leurs singularités. Appréhendé tel un entrelacs (Schatzki, 2005) qui se construit au fil de l'eau, l'entreprendre devient une épreuve pour ces porteurs de projets dans le sens où ils ne réussissent pas à la surmonter de manière isolée. Contraints de dépasser leurs désirs d'autonomie et d'indépendance, ils se tournent alors vers des ressources extérieures qu'ils retrouvent dans la rencontre avec ses pairs. Nous saisissons donc mieux ce qui les a conduits à participer au programme d'accompagnement de la Fabrique. De fait, en rejoignant une telle initiative, ils ont trouvé un lieu où se confronter aux « *autres* »,

[127] Entretien de Nathalie, participante au programme de la Fabrique. Le 28 novembre 2018.

comme Louise nous le déclarait. En d'autres termes, la Fabrique semble avoir constitué une voie pour partager autour de cette mise à l'épreuve commune. Nous appuyant sur ce constat et sur la notion de domaine (Wenger et al., 2002), nous avons étudié sur quoi portaient, plus concrètement, les discussions entre les porteurs de projets et avec les coachs en vue de saisir les fondements de la pratique collaborative qui a émergé au fil des semaines.

2.3. Les expériences comme point d'émergence de la pratique collaborative

2.3.1. *Une entraide mutuelle face à des problématiques communes*

Nous sommes à la deuxième semaine de la Fabrique d'été. Les coachs ont proposé de débuter la journée par un « *popcorn de blocages* » en revenant sur les freins rencontrés par chacun à ce stade du programme. Installée dans un des poufs géants (Zone 3), Nathalie prend la parole pour exposer ce qui bloque son cheminement (Vignette 7). Elle est confuse, car elle a posté une publication sur sa page Facebook, mais n'a pas eu les réactions attendues pour son projet sur les chevaux alors qu'une autre publication, plus générale, sur la nature a suscité plus d'attention. Elle se demande ainsi comment trouver le bon équilibre entre les deux thématiques qui sous-tendent son projet, à savoir les chevaux et la nature. En l'écoutant, nous retrouvons les deux épreuves abordées précédemment. Premièrement, elle éprouve des difficultés pour communiquer autour de son projet (mise en mots). Deuxièmement, elle hésite quant à la direction à emprunter et se demande comment « *tout mettre en place* » (non-linéarité). Face à son désarroi, ses pairs et les coachs interviennent à différents niveaux. Certains lui recommandent de « *pivoter* », c'est-à-dire de réorienter son projet en suivant ce qui fonctionne le mieux (dans ce cas-ci, la nature). D'autres l'aident à trouver des formulations plus appropriées pour se faire comprendre : « *C'est simple, c'est peut-être la dose de cheval que tu vas mettre dans le coaching nature qui va être plus ou moins important »,* lui suggère, par exemple, Charles. Quant aux coachs, ils la rassurent, d'une part, face à cette difficulté qui selon eux, est fréquente en entrepreneuriat. D'autre part, ils l'encouragent à « *écouter ce qui dit le marché »* et à « *tester des choses »* pour déterminer la direction à suivre. Ces différents acteurs endossent ainsi un rôle de support pour aider Nathalie face aux épreuves qu'elle rencontre.

- **Nathalie** : Ça se débloque hein, mais j'ai encore du travail là-dessus… […] Et le deuxième blocage est qu'en fait, j'ai les chevaux, j'ai toute la structure pour faire l'équicoaching, je n'ai pas encore fini ma formation, mais j'ai toute la structure pour… J'ai les chevaux, j'ai pas encore ma structure de tout ce qui est reconnexion à soi par la nature car évidemment, ça se met seulement en place au mois d'avril 2019. C'est vrai que j'ai fait des communications sur internet, sur les chevaux apparemment… Je ne sais pas, mais j'ai pas l'impression que les gens se précipitent. Par contre, samedi, j'ai fait une publication par rapport à la nature, à la nature qui vous veut du bien, au stress et là, j'ai eu beaucoup plus de réponses. Du coup, comment est-ce que je fais ? **[**…]
- **Alain** : Bien la nature et des chevaux... [C'est lié]
- **Nathalie** : Oui, mais c'est ça… […]

- **Alain** : C'est pas une illustration de pivot ?
- **Sylvie** : Ouais, c'est ce que j'allais dire… Est-ce qu'il faut pas pivoter dans un premier temps ?
- **Billy** : Pivot… Mais pivot dans le sens où je lui ai dit hein… Zoom in… Zoom in, zoom out…
- **Nathalie** : Oui mais pivoter comment… parce que j'ai pas d'éléments, [seulement] une partie de la nature...
- **Sylvie** : Mais qu'est-ce qu'il te manque… c'est vraiment fondamental ce qu'il te manque ?
- **Billy** : Tu as communiqué quelque chose qui n'est pas j'imagine un post du type : « La nature est belle oh… », enfin peut-être, je n'en sais rien. Donc, tu as communiqué des choses...
- **Nathalie** : En fait, j'ai l'impression qu'il y a eu des réactions immédiates par rapport à ça quoi. Alors que l'équicoaching, c'était « oui, oui » mais... […]
- **Alain** : Alors moi, je suis persuadé… fin je suppose que vous aussi … mais que t'as peut-être juste les bons mots pour la nature et peut-être pas les mêmes bons mots pour le cheval.
- **Nathalie** : Peut-être…
- **Alain** : Parce que je suis sûr qu'en trouvant comment communiquer, ça va intéresser pareil… Suffit juste de t'adresser aux bonnes personnes après…
- **Maria** : Voilà, il faut écouter ce que dit le marché déjà, même si c'est pas tirer des conclusions totales et définitives, mais va là-bas et va tester des choses… […] Mais c'est des apprentissages en permanence… il n'y a pas de vraie vérité, ce sera pas noir ou blanc … c'est des apprentissages permanents qui vont au fil du temps te conduire… peut-être qu'il y aura quelque chose qui te plaira à toi, mais qui plaira pas au marché. C'est ça qu'il faut essayer de trouver… mais c'est pas facile hein…
- **Nathalie** : Ouais ! En fait, je suis juste en train de me dire que peut-être que pour arriver à la bonne cible, il faut juste les approcher par la nature avec les chevaux, mais plus avec la nature qu'avec les cheveux quoi…
- **Charles** : C'est simple, c'est peut-être la dose de cheval que tu vas mettre dans le coaching nature qui va être plus ou moins important.
- **Nathalie** : Oui, c'est vrai… c'est une question d'apport quoi…
- **Alain** : C'est comment tu l'abordes progressivement…
- **Nathalie** : En fait, au lieu d'aborder en disant l'équicoaching… enfin, coaching avec les chevaux….
- **Charles** : … Ça fait peut-être peur hein !
- **Nathalie** : … C'est peut-être dire 'venez simplement dans la nature' et point barre quoi.
- **Charles** : Donc pourquoi tu t'inquiètes [rires] ?
- **Nathalie** : Je ne m'inquiète pas, mais c'est pour comment tout mettre en place, en fait.
- **Charles** : Chaque chose en son temps… […]
- **Alain** : T'as peur que ça t'éloigne de ton idée… fin…
- **Nathalie** : Pas du tout, non, mais c'est parce que je suis plus loin sur mon chemin avec les chevaux que je suis avec la nature, voilà. Point barre [un peu froidement].
- **Billy** : Ouais… voilà… après je comprends… La vision, c'est pour ça qu'on vous a parlé de pivot, c'est effectivement la vision, c'est vraiment une espèce d'objectif à long terme qui va regrouper un peu tous les ingrédients, un objectif à long terme qui va faire aller tous les ingrédients… voilà.
- **Maria** : Même si le chemin est un peu tortueux, au lieu d'être comme ça [en faisant une ligne droite avec ses mains].
- **Billy** : Et le pivot, ça veut dire que la vision est là, mais simplement… tiens, ça tire un peu à droite…
- **Nathalie** : Ouais… [en acquiesçant, un peu pensive]

Vignette 7. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 10 septembre 2018.

De tels échanges ont été nombreux lors de la Fabrique d'été. Au-delà des séances collectives (Zone 3), les porteurs de projets se regroupaient également autour de la « grande table » (Zone 5) où ils se donnaient régulièrement des recommandations et conseils divers. Un autre de ces moments est celui où

Sylvie, l'entrepreneuse au projet d'accompagnement au mieux-être en entreprises, ne réussissait pas à faire l'exercice de la boite, car elle n'avait pas encore de nom pour son idée (Vignette 8). Une nouvelle fois, elle s'est heurtée à l'obstacle de la mise en mots. Les coachs (Billy et Maria) viennent alors à sa rescousse. Ils lui conseillent d'employer un « *nom de code* » pour entamer l'exercice, c'est-à-dire un nom qu'elle pourra « *jeter* » par la suite. Malgré tout, Sylvie n'en trouve aucun et finalement, se tourne vers ses pairs (ici, Louise et Nassim), également installés à la « grande table » : « *si vous avez des idées, elles sont bienvenues* ». Ces derniers commencent par lui suggérer différents noms et progressivement, ils en viennent à s'accorder sur la valorisation du résultat positif. Ainsi, ils « *confrontent et enrichissent leurs points de vue* » (Pierre & Burret, 2014), devenant des supports pour dépasser les épreuves rencontrées. Finalement, Louise cite sa propre expérience entrepreneuriale pour éclairer Sylvie, lui indiquant qu'elle avait elle-même changé le nom de son projet en cours de processus. Ainsi, elle lui propose une piste de solution à travers son propre retour d'expérience.

Billy vient pour discuter avec Sylvie qui s'est installée à la « grande table ». Il revient sur une question posée par rapport au nom et au logo du projet… Maria les rejoint et précise :

- **Maria** : Souvent, le premier réflexe des entrepreneurs, c'est d'avoir un nom, un logo et etc. Mais finalement, ce n'est pas le plus important dans le processus en tout cas... donc…

Louise est également attablée lorsque les deux coachs conseillent cette idée à Sylvie. Quand cette dernière se lève de la table, Louise lui demande :

- **Louise** : Alors ton nom de code [avec un peu de légèreté] ?
- **Sylvie** : Euh rien… [rires]
- **Sylvie** [qui revient à la table quelques minutes plus tard] : Après si vous avez des idées, elles sont les bienvenues [avec un sourire en direction de Louise et de Nassim].
- **Nassim** : Burn-bore ?
- **Sylvie** : Burn-bore… ouais…
- **Nassim** : Après c'est un peu facile, mais c'est un jeu de mots…
- **Louise** : Mais le problème c'est… je pense qu'il faut pas mettre l'aspect… fin je sais pas
- **Nassim** : Maladie… ? Ouais…
- **Louise** : Fin je sais pas… l'aspect maladie… dans le nom…
- **Sylvie** : Je suis partie dans tout ce qui est positif là…
- **Louise** : C'est ça ouais… je partirais plutôt du résultat qui va être...
- **Sylvie** : Dans les valeurs… je dis pas le mot, c'est un mot un peu tabou quoi en fait…
- **Louise** : Ouais, je pense aussi… je pense que si…
- **Jian** [qui vient d'arriver à la grande table] : Quel mot ?
- **Sylvie** : Burnout… c'est un peu tabou en entreprise…
- **Louise** : Je mettrais alors comme la logique que tu fais… plutôt indiquer le résultat qui est hyper positif et qui est hyper sain…
- **Sylvie** : Happy, mieux-vivre, bien-être…
- **Louise** : À la limite quelque chose qui fait directement penser à ses employés… Le bien-être des autres… [elle semble réfléchir davantage]
- **Sylvie** [en direction de la boite en carte qu'ils sont en train de réaliser] : Mais c'est vrai que c'est un exercice qui t'oblige à… [en faisant le geste de cogiter].
- **Louise** : Façon le nom comme ils disent… moi pour mon truc de covoiturage, j'ai utilisé un nom pendant six mois et puis… quand je savais mieux quoi faire, j'ai vraiment réfléchi à un nom que je voulais… et personne n'a trouvé ça bizarre…

Vignette 8. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Autour de la table - 5 septembre 2018.

Partagées par les différents porteurs de projets, les épreuves semblent avoir généré « un sentiment de transcendance individuelle » (Martuccelli, 2020) qui a amené ces individus à s'engager dans un processus d'entraide mutuelle. En effet, leurs échanges consistaient principalement à trouver de possibles voies pour surmonter les « *blocages* » freinant leur cheminement. Que ce soit par des suggestions concrètes, des retours d'expérience ou des anecdotes, ils recevaient, de leurs pairs et des coachs, des conseils pour continuer à avancer dans la mise en place de leur projet. Autour de la mise à l'épreuve de l'entreprendre, ils ont ainsi trouvé un socle commun qui les a rassemblés au-delà de leurs désirs d'individualité. Autrement dit, ils devenaient, les uns pour les autres, des supports pour dépasser les difficultés rencontrées. Cette considération remet alors en lumière le rôle des pairs et autres accompagnants dans le parcours de tout entrepreneur, révélant de nouveau la nature fondamentalement relationnelle de l'entreprendre (Champenois et al., 2019). Finalement, l'entrepreneur se retrouve au cœur d'une tension entre individuel et collectif dans le sens où il veut son autonomie et son indépendance, mais a besoin des « autres » pour progresser et « rompre l'isolement » (Boussaguet, 2018), comme le déclarait Coralie lors de son entretien :

> « Moi quand je suis toute seule chez moi, parce que je travaille beaucoup en virtuel, j'ai besoin de ce… J'ai besoin de ce moment de solitude, mais j'ai besoin [des autres] … Ça me nourrit, tu vois ? De venir ici… D'être avec des gens, d'entendre leurs histoires… Ce n'est pas nécessairement pour vendre mon produit ou mon service, mais juste partager et entendre qu'est-ce qui se fait[128]… »

Au cours de la Fabrique, les participants se sont, en effet, « *nourris* » les uns des autres et au fil de leurs échanges et discussions, une pratique collaborative s'est progressivement tissée. De conseils en suggestions, leur entraide mutuelle a donné vie à une base partagée pour soutenir leur démarche entrepreneuriale. En d'autres termes, ils semblent avoir appris ensemble à devenir de « meilleurs praticiens » (Brown & Duguid, 1991 *cité par* Fabbri, 2015, p. 296) dans leur domaine partagé qu'est l'entrepreneuriat. Dans la suite de ce chapitre, nous filons la construction de cette pratique collaborative, mais pointons également les limites qui ont obstrué son renforcement.

2.3.2. *Apprendre collectivement à entreprendre*

Plus les jours passaient, plus les échanges entre les porteurs de projets s'étendaient au-delà du strict cadre des expériences. Progressivement, s'est ainsi tissé un entrelacs de conseils et de recommandations. Autrement dit, une « structure » partagée a émergé pour soutenir leur démarche entrepreneuriale (Chanal, 2000).

Pour en saisir les contours, nous retrouvons les participants de la Fabrique, toujours installés à la table de travail de la Grande Halle (Zone 5). « *J'ai l'impression d'être dans une salle de créa'* », lance un des

[128] Entretien de Coralie, participante au programme de la Fabrique. Le 28 novembre 2018.

porteurs de projets attablés. Il est vrai que l'atmosphère est animée en ce lundi de la troisième semaine du programme. Des stylos, magazines en tout genre et post-its sont éparpillés sur la « grande table » (Photographie 5). Chacun est concentré sur l'exercice à réaliser, mais les questions sont nombreuses et trouvent des réponses.



Photographie 5. Atmosphère autour de la "grande table".

Dans ce joyeux tumulte, nous saisissons alors quelques bribes de conservations qui rendent compte de la pratique collaborative en train d'émerger entre les entrepreneurs :

Échange sur la manière d'insérer son logo son site web

- **Christelle** : Comment tu fais pour mettre le logo maintenant ? - Louise : Tu le mets là, tu fais télécharger et tu auras juste un fond blanc, c'est pas PNG… donc c'est peut-être même mieux de mettre un fond blanc directement. - Christelle : Ah oui, il garde le fond comme ça… - Louise : Oui, ça fait plus pro !

Échange à propos de la communication sur les réseaux sociaux

- **Adam** : Prends des photos de toi, ça fait parler… C'est du personal branding à l'américaine ! C'est comme quand tu es invité à une conférence et qu'on te prend en photo, tu peux le reposter pour animer ta page. – Coralie : Ah oui, merci pour le conseil ! – Adam : Ça anime ta page, tu vois ?

Échange autour de la manière de mener son étude de marché

- **Louise** : Ce qui peut être intéressant aussi, c'est d'interroger des gens… c'est des gens qui ne font jamais de covoiturage… juste pour comprendre, genre… par exemple, le covoiturage entre parents, on a vu que les parents qui sont… qui partent du principe de jamais faire du covoiturage avec d'autres parents… bien pourquoi ils réagissent comme ça ? Ça permet de comprendre pourquoi ils le font pas […] - Nassim : et avec l'idée de les convertir…? - Louise : Ça dépend... Le covoiturage, c'est pas encore… Ouais, vraiment essayer de comprendre pourquoi les gens veulent pas sachant qu'on est tous conscients des bienfaits du covoiturage. C'est vrai que ce serait intéressant de voir ce qu'il faudrait à tous ces gens qui sont... qui disent euh... 'Ouais, c'est vrai, c'est bien… mais', il

y a toujours un 'mais' quoi [Nassim sourit à cette réflexion] ce qui est intéressant, c'est de comprendre pourquoi ... parce qu'au final, ça changerait...
Échange autour sur l'analyse des données utilisateurs
- **Coralie** : Et tu veux faire quoi avec ça en fait ? - Francesca : En fait c'était pour voir combien de gens allaient cliquer sur ma page pour suivre… - Coralie : Ah c'est Google Analytics alors… - Francesca : Analytics, t'as aussi ça toi ? - Coralie : Oui, moi je l'ai oui… Adwords, en fait, c'est pour voir les mots-clés [...] et c'est pour voir les mots-clés qui sont utilisés pour une recherche sur Google. - Francesca : [en montrant son écran] c'est de là que je suis arrivée jusque-là… - Coralie : Quand tu veux analyser, c'est Google Analytics. - Francesca : Et euh… il analyse quoi ? - Coralie : [Bien tes pages, tes visiteurs]
- **Francesca** : Google Ana… [en se tournant vers Coralie]
- **Coralie** : … Analytics. - Francesca : … Moi ce que je voudrais savoir c'est le nombre de gens sont prêts à passer à l'acte… qui sont prêts à passer commande quoi. Tu vois ? - Francesca : Attends, je vais voir quand je fais ça… je vais aller sur un forum [Elles regardent l'écran à deux sans parler jusqu'au moment où Francesca dit : Tu sais quoi je vais chercher].

Vignette 9. Extrait d'échanges entre les pairs - Autour de la table - 5 septembre 2018.

À travers ces échanges, les participants se donnent des conseils et se partagent des bonnes pratiques, notamment pour communiquer sur leur projet, mettre en page leur site web, en gérer le flux de visiteurs ou encore, mener à bien leur étude de marché. En d'autres termes, ils s'entraident sur différentes facettes de l'entreprendre, apprenant le « métier d'entrepreneurs » (Pierre & Burret, 2014). Plus concrètement, ils construisent une base commune pour se mettre en action et devenir de « meilleurs praticiens » (Brown & Duguid, 1991 *cité par* Fabbri, 2015, p. 296). Progressivement, ils ont commencé à passer d'une logique avant tout individuelle à une logique plutôt collective. En arrivant à la Fabrique, leur projet était ainsi leur principale priorité, mais au fil des échanges avec leurs pairs, ils se sont retrouvés autour d'un objectif commun, celui de dépasser la mise à l'épreuve de l'entreprendre. Autrement dit, ils ont rassemblé leurs forces pour surmonter ensemble cet obstacle partagé, ce qui leur permettait non seulement d'avancer sur leur propre cheminement tout en poussant leurs pairs dans la même direction. À cet égard, la formatrice en équicoaching (Nathalie) qui visait avant tout son autonomie et avait mis « *toute son âme* » dans son projet, reconnaissait son changement de perspective depuis les débuts de la Fabrique. En effet, tout en ayant « *mis en route son projet* », elle avait terminé le programme en ayant l'impression d'avoir « *participé à l'évolution des projets* » de chacun des participants. En revenant sur l'aide que lui avait apportée un des coachs, elle semble particulièrement émue et revient sur l'entraide mutuelle avec ses pairs :

> « Ouais, ça m'a vraiment beaucoup '*scotchée*'... émotionnellement... d'ailleurs, j'ai ma voix qui tremble un peu... parce que... fin il [**Victor**] n'était pas obligé quelque part. C'était vraiment juste... de soi quoi. C'est vraiment ça que je retiens ici, c'est la bienveillance, mais c'est aussi le don de soi. Parce que tous les gens viennent pour un projet et puis, ils ont envie d'emmener leur projet aussi loin... Et en fait on se rend compte que l'idée, la façon dont c'est vécu ici, c'est qu'on amène aussi les autres à avancer dans leur projet, par le partage... Finalement, au début on vient pour son projet et puis finalement, on repart avec les projets de tout le monde dans la tête... parce qu'on a tous participé à l'évolution des projets de tout le monde en fait[129]. »

[129] Entretien de Nathalie, participante au programme de la Fabrique. Le 28 novembre 2018.

Les entrepreneurs s'appuyaient donc les uns sur les autres pour avancer collectivement dans la mise en place de leur propre projet. Cette considération nous renvoie notamment à l'approche étymologique du terme « collaboration » et plus particulièrement, à l'idée selon laquelle collaborer signifie également « se donner du mal ensemble » et également, « faire face ensemble aux difficultés ». Ainsi, en se « frottant » aux autres (Blandin et al., 2016), Adam avait peu à peu « *façonné son idée* » sur base des différents retours reçus de ses pairs et des coachs :

> « Comment le dire… Il y avait cette sorte d'enthousiasme, avec le groupe, cette dynamique de groupe qu'on avait pendant ce mois, ça a été très difficile de se quitter parce qu'on partageait pas mal de choses, on échangeait sur nos projets, chacun donnait des idées sur les projets des autres et ça nous aidait à avancer… Donc ça m'a trop… […] à t'apporter des idées positives, non seulement pas voilà pour te dire que cette idée n'est pas bonne… Mais te dire que voilà elle n'est pas bonne, mais fais ceci, ça va t'aider à t'améliorer que ça, ça a été un apport, ça m'a beaucoup manqué… D'avoir ces expériences, ces retours, ces feedbacks… Ça aide un entrepreneur à façonner son idée, à travailler son projet[130]… »

À force d'échanges autour de problématiques partagées, les porteurs de projets ont progressivement tissé un entrelacs de ressources variées autour de leur apprentissage du « métier d'entrepreneurs » (Pierre & Burret, 2014, p. 60). Plus largement, ils se sont mutuellement soutenus face à « l'entreprendre en train de se faire » (Germain & Jacquemin, 2017, p.11). Ayant réalisé les « obstacles à franchir dans l'action d'entreprendre », ils ont rassemblé leurs forces pour « façonner » leur projet au fil des interactions avec leurs pairs et les coachs du programme d'accompagnement (Pierre et Burret, 2014, p. 64). Finalement, au-delà de leur désir d'autonomie et d'indépendance, ces individus se sont retrouvés autour de leur même volonté de « *mener leur projet aussi loin que possible* », comme l'évoque Mario :

> « Tout le monde était là pour entreprendre des choses… Il y avaient différentes personnes, d'autres qui travaillaient, des papas, des mamans, des jeunes… Différents métiers, mais c'était chouette parce que tout le monde discutait[131]. »

Le choix de ce verbatim n'est pas anodin, car il introduit la suite de notre questionnement. En effet, nous décelons dans les mots de Mario que le groupe des porteurs de projets de la Fabrique était plutôt hétérogène. Or, l'hétérogénéité constitue une « arme à double tranchant » (Milliken & Martins, 1996). De fait, elle favorise l'innovation de par la confrontation de perspectives variées et par la mise en dialogue de diverses « façons de penser » (Blandin et al., 2016), mais peut freiner la communication interpersonnelle (Mannix & Neale, 2005) ou influer négativement sur les attitudes mutuelles des collaborateurs (van Knippenberg et al., 2013). De plus, selon Fabbri (2015), l'émergence d'une communauté de pratique entrepreneuriale nécessite un certain degré de « comparabilité », c'est-à-dire un socle suffisamment homogène pour se rassembler. Dans la partie suivante, nous étudions dès lors la question de l'hétérogénéité du groupe d'entrepreneurs suivis. Plus concrètement, nous cherchons à saisir

[130] Entretien d'Adam, participant au programme de la Fabrique. Le 28 novembre 2019.
[131] Entretien de Mario, participant au programme de la Fabrique. Le 19 février 2019.

en quoi cette dimension a favorisé ou au contraire, limité le renforcement de la pratique collaborative dont nous venons de dresser les contours.

3. L'hétérogénéité à la fois source d'enrichissement et entrave

3.1. De la diversité des profils des participants

La diversité des porteurs de projets présents nous était apparue dès nos premiers jours à la Fabrique d'été. Pour la saisir, retournons donc quelques semaines plus tôt. Ce matin-là, chaque entrepreneur revenait sur sa « *météo interne* », décrivant son ressenti du jour, ses perspectives ou encore, ses blocages. En les écoutant, nous avions rapidement noté qu'ils se situaient non seulement à différents stades du parcours entrepreneurial et se développaient dans des secteurs d'activités variés, mais également que leurs attitudes, leurs visions et leurs compétences étaient variées. En outre, ils n'avaient ni les mêmes âges ni les mêmes statuts familiaux. Par exemple, ayant dû s'occuper de ses enfants en bas âge pendant le weekend, Christelle se situait dans le « *brouillard* », perdue et dépitée d'avoir pris du retard sur son projet. Jian, à la fois étudiant et comédien, décrivait une « *éclaircie* », mais sentait le besoin de « *se ménager* » et de « *faire attention à lui* » en ce mois de rentrée académique. Leur hétérogénéité se dessinait ainsi au fil de leur prise de parole. Pour mieux l'appréhender, nous présentons deux participants en particulier, à savoir Adam et Nathalie. À travers leur portrait, nous ambitionnons de saisir, plus finement, les différences qui existaient à l'échelle du groupe du programme d'accompagnement.

Lorsque nous avons rencontré Adam, nous venions d'apprendre que le programme d'accompagnement commencerait plus tard ce jour-là. Nous étions le lundi 3 septembre et certains participants avaient dû conduire leurs enfants pour la rentrée scolaire. Nous nous étions donc retrouvée en compagnie de Adam et de Jian qui eux, n'avaient pas cette responsabilité. Alors que Jian s'est installé sur les bancs de la pièce centrale (Zone 3), Adam avait volontairement lavé les cafetières et préparé l'espace dédié à la pause (Zone 4), se dévouant ainsi pour le groupe. Adam est arrivé en Belgique à l'âge de 20 ans, avec la volonté de développer un projet de sirops et confitures à base de matières premières produites par des agriculteurs sénégalais. Son ambition était non seulement d'aider ces producteurs locaux à accroître leurs revenus et leur niveau de vie, mais également de faire connaître les richesses de son pays d'origine. Après des études en sociologie, il avait décidé de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale. Après l'échec d'un premier projet, il avait eu l'idée des produits biologiques et s'était lancé, sans hésitation, dans un concours dédié aux jeunes entrepreneurs sénégalais dont il avait remporté le premier prix :

> « À la base, c'était juste une idée et j'ai participé à un challenge de *Agribusiness Innovation* qui était réservé aux étudiants qui étaient en sciences agronomiques et moi qui avait une formation de

> sociologue de base… je me suis dit 'bien c'est une opportunité, je vais la saisir, je vais me lancer' et donc du coup, j'ai récolté le meilleur prix qui a été décerné à mon idée de projet[132] ! »

Néanmoins, il avait fait face à de nombreux obstacles et avait dû continuellement se dépasser pour mener à bien le développement de son projet :

> « Et je suis arrivé à mettre en place des produits, des produits dont aujourd'hui, je suis très fier d'en parler parce que ce n'est pas juste des produits que j'ai eu à créer au bout d'une année ou deux années, mais ça a été un processus long… Mais quand même, ça fait partie de la route du succès pour un entrepreneur[133]. »

Quelques années plus tard, alors que ses produits sont commercialisés et que cinq personnes composent son équipe, il décide de venir en Belgique puisque sa visée finale est de s'étendre au niveau mondial. À cet égard, Billy lui avait recommandé de revenir à des perspectives plus réduites :

- **Billy** : Et juste à un moment... tu parles des ambitions mondiales… c'est trop grand... Donc si tu mets déjà... je sais pas moi... fin, soit l'envie d'être euh... fin quand tu parles d'un leader ... fin, d'un leader mondial, sois juste un niveau un peu en dessous...
- **Maria** : En dessous... plus petit.
- **Billy** : ... En tout cas prochaine étape, c'est effectivement d'être bien ancré en Belgique... au Benelux. Ou en Europe. C'est déjà ambitieux.

Vignette 10. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 19 septembre 2018.

Une fois en Belgique, le jeune entrepreneur avait entamé un master de spécialisation en développement, environnement et société, tout en poursuivant la mise en place de son projet. Malgré sa détermination et son esprit de « *guerrier* », comme il disait lui-même, vendre ses produits sur le territoire belge n'avait pas encore été possible, notamment en raison de limitations législatives :

> « C'est pas évident pour un étranger de venir en Europe [et] de vouloir créer une société sans être accompagné… C'est quand même… c'est pas les mêmes conditions qu'un européen qui vit en Europe pour installer sa propre société[134]. »

Finalement, même s'il avait déjà des connaissances techniques et entrepreneuriales avancées, il avait vu dans la Fabrique d'été une opportunité pour en apprendre davantage et étendre son réseau :

> « Même si j'avais déjà le background, tout ce qui est design thinking, tout ce qu'on nous a appris, j'avais déjà fait ça parce que moi-même je forme les gens sur ça... Avec une association dont je suis membre fondateur qui est destinée à l'innovation technologique dans l'agriculture au Sénégal […]. Donc je me suis dit [à propos de la Fabrique] 'bien ça va et encore une opportunité d'être formé par d'autres, d'apprendre'... parce qu'on n'apprend jamais assez... Du coup et j'ai pas du tout regretté parce que ça m'a permis d'avoir une plus-value sur comment je devais voir mon client, mon persona... le persona belge aussi, ça m'a appris pas mal de choses sur l'environnement belge[135]. »

[132] Entretien d'Adam, participant au programme de la Fabrique. Le 28 novembre 2019.
[133] *Ibid*.
[134] *Ibid*.
[135] *Ibid*.

À l'âge de 50 ans, Nathalie avait décidé de se lancer en tant qu'entrepreneuse, après avoir travaillé en tant que salariée pendant plusieurs années. Suite à une restructuration, elle s'était retrouvée sans emploi et s'était tournée vers « *le bain des indépendants* », notamment au travers de l'activité de son époux et avec le support d'une couveuse d'entreprises. Parallèlement, elle a commencé à suivre diverses formations dans le domaine de la thérapie naturelle. C'est ainsi qu'elle a fini par créer une ferme itinérante, mais toujours dans l'optique de soutenir l'activité de son mari. Par sa participation à la Fabrique, elle avait franchi le pas de mise en forme de sa propre idée. Cependant, elle ne visualisait pas encore les étapes à suivre et doutait fort d'elle-même :

> « Au début, tu viens avec un petit peu… moi la peur de dire 'je viens là, mais j'ai rien d'un entrepreneur au final' [rires]. J'ai juste une idée comment je peux la mettre en pratique… C'était ça mon but[136]. »

Dans cette logique, elle n'avait pas de réelles connaissances du monde entrepreneurial et encore moins, de son vocabulaire, de ses codes ou de ses outils. Ainsi, Nathalie cherchait à apprendre le « métier d'entrepreneur » (Pierre & Burret, 2014), considérant qu'elle avait « *aucune expérience de rien du tout* » et était celle « *qui vient avec un projet qui quelque part, ne tient pas la route* ». Par ailleurs, sa difficulté était accrue par ses connaissances réduites d'outils de communication tels que *WhatsApp*, ce qui lui avait causé certaines difficultés pour échanger avec ses pairs :

- **Nathalie** : Mais moi je suis une vieille peau... Je suis pas très, non je ne suis pas très à l'aise sur *WhatsApp* en fait...
- **Christelle** : Mais les messages tu sais les lire ?
- **Nathalie** : Oui, ça je sais les lire... Mais je suis un peu ringarde dans le bazar donc... Je suis pas à l'aise... *Facebook*, ça va mais *WhatsApp*, etc. Moi, je manipule pas très bien donc... Donc voilà quoi... Mais bon ça va, ça évolue [rires].

Vignette 11. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 20 septembre 2018.

À certains moments, elle paraissait inquiète et perdue face à l'ampleur de la démarche entrepreneuriale, manifestant son dépit et sa frustration au cours des séances collectives et notamment, lors de la « *météo interne* » :

> « Je savais plus du tout où j'en étais… C'était trop pour moi, trop de choses, trop d'informations…. Trop compliqué en fait pour ma petite tête[137]. »

Néanmoins, elle était déterminée à mettre en place son projet et se lançait au « *feeling* » pour mener à bien son projet. Enfin, elle n'hésitait pas non plus à questionner les coachs et ses pairs, notamment pour réaliser certains exercices :

- **Billy** : Donc c'est pour ça que si c'est un test que vous pouvez effectuer en deux jours alors hop, c'est votre projet, reprenez des *Test Cards* et avancez... Mais il y a des tests qui peuvent prendre un peu de temps et on est pas tous rythmés ...

[136] Entretien de Nathalie, participante au programme de la Fabrique. Le 28 novembre 2018.
[137] *Ibid*.

- **Nathalie** : ... J'ai rien compris à ce que tu as expliqué dans les tests… [un peu dubitative] et j'ai aucune base pour les comprendre... Ni les utiliser...
- **Billy** : On va t'aider, on va t'aider !

Vignette 12. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 5 septembre 2018.

Le récit de ces deux profils d'entrepreneurs démontre l'hétérogénéité qui les caractérisait l'un par rapport à l'autre et ce, à plusieurs niveaux. Tout d'abord, ils avaient chacun leurs propres objectifs en participant à la Fabrique d'été. Tout d'abord, Nathalie cherchait à mettre en pratique son idée qui n'en était qu'à ses prémices alors que Adam visait à développer son réseau au sein de l'environnement belge, un de ses marchés cibles. Ensuite, leurs compétences varient fortement puisque Adam formait lui-même d'autres entrepreneurs à l'usage de divers outils numériques tandis que Nathalie ne se sentait pas très « *à l'aise* » avec l'utilisation de ces derniers. En ce sens, leurs connaissances du monde entrepreneurial différait également, ne se situant pas au même stade d'avancement. En effet, avant son projet, Nathalie a longtemps travaillé en tant que salariée, mais Adam s'est lancé comme entrepreneur dès l'obtention de son baccalauréat. Finalement, leur hétérogénéité se reflète également dans leur âge, leur statut familial, leur secteur d'activités et même, leur attitude face à la mise en place de leur propre projet. Néanmoins, au-delà de leur dissemblance, ils partagent une visée commune, celle d'entreprendre. De fait, en arrivant à la Fabrique, ils ont tous deux un projet - que ce soit une idée ou un produit fini – qu'ils cherchent à développer. Dès lors, ils font face à une même mise à l'épreuve, celle de la pratique entrepreneuriale qui comme nous l'avons vu, les amène à s'entraider et à apprendre ensemble à entreprendre. Dans ce cadre, leur hétérogénéité a tantôt favorisé un enrichissement de leur pratique, tantôt entravé la coordination des perspectives. Au cours des deux sections suivantes, nous revenons sur ce que cette diversité, telle une « arme à double tranchant » (Milliken & Martins, 1996), a eu comme implication sur la pratique collaborative identifiée.

3.2. La confrontation aux pairs pour avancer dans son projet

Nous sommes le mercredi 10 septembre. Les porteurs de projets viennent de clôturer la météo interne du jour. En ce début de semaine, ils ont pu exprimer leurs blocages et en retour, ont reçu certaines pistes et recommandations de leurs pairs. Les coachs (Billy et Maria) précisent qu'ils n'auront qu'une dizaine de minutes à consacrer à chaque porteur de projets, mais Maria les encourage à se « challenger » les uns les autres, les poussant ainsi à « s'entre-influenc[er] » (Pierre & Burret, 2014). Billy rebondit alors pour souligner la « *force du collectif* ». Il pointe son importance dans l'avancement individuel grâce à la confrontation à un « *regard extérieur* », rappelant que l'innovation entrepreneuriale, avant tout collective et transversale, émerge dans le décloisonnement et la rencontre de perspectives variées (Blandin et al., 2016). Selon Billy, même si ces échanges sont chronophages, ils permettent à chacun de prendre ce qui peut l'aider à un moment donné :

- **Maria** : Mais si vous voulez pas être solitaires pour certains, vous pouvez vous mettre par deux ou plus et vous challenger mutuellement, c'est tout à fait intéressant aussi... de mettre par deux ou trois plutôt que individuellement.
- **Billy :** Donc en tout cas, on a pris un long moment mais vous l'avez évoqué à un certain moment... certains ont dit 'merci à un tel de m'avoir donné ça'. La force du collectif, c'est justement que parfois, c'est plus facile d'avoir un regard pour quelqu'un d'autre, mais donc c'est vrai que des tours comme celui-ci où on échange... Mais chacun reçoit à un certain moment, ce qui peut aider...

Vignette 13. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 10 septembre 2018.

Les participants ont régulièrement reconnu ces moments comme particulièrement enrichissants. Revenant, par exemple, sur leur expérience de la Fabrique, quatre entrepreneurs déclaraient qu'ils avaient amélioré leur *pitch* au croisement des différents retours. Lors de chaque présentation, leurs interlocuteurs avaient, en effet, des « *avis* » différents, les orientant dans diverses directions. Bien que cela fut assez « *déstabilisant* », ils avaient poussé leur réflexion, remis en ordre leurs idées et finalement, progressé dans la mise en forme de leur *pitch*. En d'autres termes, ils ont avancé sur leur propre projet et ont dépassé leurs limites individuelles (Khainnar, 2019; Ribeiro-Soriano & Urbano, 2009). Plus concrètement, les entrepreneurs apportaient des recommandations en se basant sur leurs propres expériences, en fonction de leur stade d'avancement ou bien, de leur secteur d'activités. Autrement dit, leurs retours s'appuyaient sur leurs propres perspectives et aidaient leurs pairs à surmonter un blocage que de leur propre point de vue, ils ne réussissaient pas à saisir. À titre illustratif, lors d'une séance collective, les coachs avaient proposé aux participants de définir les hypothèses au fondement de leur projet. Pour ce faire, chacun devait identifier les besoins et les problèmes de son marché cible. Interpellant Billy et Victor, Nathalie avait déclaré saisir difficilement la différence entre 'hypothèse' et 'problème'. Alors que Billy tentait de l'aider, Jian était intervenu. Ce dernier lui avait ainsi clarifié la nuance entre les deux termes à travers sa propre situation. En effet, cherchant à renforcer l'éloquence et la confiance en soi des personnes à travers l'improvisation théâtrale, il avait expliqué à Nathalie comment il avait lui-même défini sa propre hypothèse :

- **Nathalie :** Moi j'ai du mal à voir la différence entre hypothèse et problème en fait…
- **Billy :** Oui, oui…
- **Nathalie :** Ou alors c'est parce que … les besoins sont un peu identiques aux problèmes ?
- **Billy :** Euh…
- **Nathalie : …** Pour moi les hypothèses, c'est les gens qui ont besoin d'estime de soi, qui ont besoin de changer leur vie ou des choses comme ça, tu vois ?
- **Billy :** Oui…
- **Nathalie :** Ça c'est mes hypothèses et … les problèmes reviennent aux hypothèses ?
- **Billy :** Le terme hypothèse, c'est un terme générique pour dire « je pense que… », donc le contenu, ce que t'évoques là … donc les gens qui ont un manque d'estime de soi, c'est une hypothèse et c'est une hypothèse de problème.
  [**Jian** intervient]
- **Jian :** Moi ce que je me suis rendu compte, c'est que le besoin… fin l'hypothèse était mauvaise. Donc ça veut dire… en fait ce que je veux dire, c'est que je ne sais pas si tu as eu un contact entre les personnes et les animaux, mais dans mon cas, c'était pas forcément la bonne raison que j'avais mis entre le besoin et la raison… […] Par exemple, par rapport à la question de la confiance en soi,

je ne l'avais pas bien articulé aux bonnes raisons… l'hypothèse, c'est ce qui te permet de dire 'hypothétiquement, je prends ça, donc il y a ce besoin-là'. Donc tu articules. Et l'hypothèse, tu peux l'ajuster, tu peux l'élargir, tu peux la restreindre…

- **Nathalie :** Oui… oui, je vois… [elle marque une pause réflexive]. Merci [en direction de Jian].

Vignette 14. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 3 septembre 2018.

En se confrontant à un « *regard extérieur* » et hétérogène (notamment, par rapport au secteur d'activité, au stade d'avancement, à l'âge ou encore, aux compétences), Nathalie avait fini par comprendre la différence entre 'hypothèse' et 'problème', deux dimensions cruciales pour mettre en place son projet entrepreneurial.

En conclusion, La Fabrique semble être une illustration de l'approche dite optimiste de l'hétérogénéité (Bantel & Jackson, 1989; Mannix & Neale, 2005; van Knippenberg & Schippers, 2007) dans le sens où les porteurs de projets s'enrichissent mutuellement en croisant leurs compétences, leurs domaines d'activité, leurs expériences et plus largement, leurs perspectives pour apprendre collectivement le « métier d'entrepreneur » (Pierre & Burret, 2014). Néanmoins, des tensions se sont malgré tout manifestées au cours de certains échanges, les entrepreneurs ne se comprenant pas toujours les uns les autres. Pour Wenger (1998), ces moments de débats, voire d'échauffements ou de conflits, constituent les lieux de la négociation de sens. La diversité des perspectives participe donc à l'ancrage de la pratique collaborative en construction. Cependant, elle peut également entraver ce processus si les acteurs ne dépassent pas le stade participatif (*ibid*.), c'est-à-dire s'ils restent au niveau des discussions sans donner forme à l'expérience (Roberts, 2006). Lors de notre observation, nous avons pointé de telles situations. Les participants débattaient, mais ils s'arrêtaient en plein milieu de leur délibération, limitant le passage de la participation à la réification, les deux faces indissociables de la négociation de sens (Chanal, 2000; Wenger, 1998; Wenger et al., 2002) et *in fine,* du processus d'apprentissage collectif des porteurs de projets.

3.3. Se heurter au croisement de différentes perspectives

Pour saisir ce blocage au niveau participatif, nous retrouvons les porteurs de projets installés autour de la « grande table » (Zone 5). Maria est en train de discuter avec Francesca, l'entrepreneuse au projet de croquettes pour chiens, à propos de la dimension émotionnelle de son message. Attablés, les autres participants travaillent individuellement, ou bien discutent ensemble. Quand la coach quitte l'espace, Nathalie interpelle alors Francesca. Selon elle, Maria a probablement perdu son propre chien, ce qui explique son intérêt pour le côté affectif du projet. Un peu perdue, Francesca l'interroge sur la manière dont elle peut mettre en mots cette idée. C'est alors que plusieurs entrepreneurs interviennent. Un débat s'initie autour de ce questionnement :

- **Nathalie** : Et si son chien [celui de Maria] n'était plus là pour avoir cette relation avec elle… ?
- **Francesca** : Mais comment est-ce que je peux mettre ça sur phrase moi ?

Nathalie semble prise de court et ne répond pas à ce que **Francesca** vient de lui demander. Elle prend sa tasse de thé et marque une pause.

- **Francesca** : 'Un chien en bonne santé, c'est un maître heureux' ?
- **Sylvie** [intervient à son tour] : C'est bon ça…
- **Francesca** : Mais c'est long… !

De nouveau, **Sylvie** et **Nathalie** baissent les yeux. Elles semblent toutes deux réfléchir pour proposer autre chose. Finalement, **Sylvie** reprend :

- **Sylvie** : Quand tu regardes n'importe quel produit, tu peux avoir une phrase quoi…
- **Nathalie** : Pourquoi pas faire un vieux chien, tout cramoisi, qui a 15 ans... ? Et de dire 'grâce à ces friandises, je pourrais garder mon chien comme ça' !
- **Francesca** : Mais encore, tu pars dans le négatif…
- **Louise** [prend la parole à son tour] : Ouais… tu pars [en faisant aller son doigt vers l'arrière]
- **Francesca** : Chaque fois, elle part vers le négatif… [en riant]
- **Nathalie** : Bien non c'est pas négatif ! C'est de dire que grâce à tes croquettes…
- **Francesca** : Mais les gens vont plus voir le chien en mauvaise santé…
- **Nathalie** : Mais non il est pas en mauvaise santé. Il est vieux !
- **Francesca** : Mais là, mes friandises… je pourrai faire de la panade !
- **Nathalie** : Que les gens se projettent pour dire 'si j'aime bien mon chien, je veux le garder plus longtemps'… C'est ça… c'est une autre image qu'un chien vieux… C'est l'idée… l'idée de garder le lien avec son chien le plus longtemps possible… c'est donner l'espoir aux gens que le chien reste avec toi plus longtemps. Si le chien est mort dans deux ans, bien c'est foutu. C'est peut-être de mettre ton chien vieux et tout cramoisi, mais c'est montrer que le chien… dans le rêve des gens, c'est que le chien, il reste 15 ans parce que c'est 15 ans d'amour à son chien… Et pas juste deux ans parce qu'il a bouffé des saloperies ! Je sais pas hein… [et elle s'arrête et boit une gorgée de son thé. **Francesca** ne dit rien… **Nathalie** reprend] Tu peux avoir un beau chien, bien à maturité, puis le chien qui arrive un peu à la fin de sa vie, mais encore [en mimant le fait qu'il est encore fort]. Si tu veux pas mettre un chien tout cramoisi, tu mets un beau chien, tu vois ? [Elle poursuit, mais **Francesca** ne réagit pas …] Je sais pas hein… c'est quelque chose qui te parle ?
- **Francesca** [sans répondre à sa question] Façon c'est toujours la même chose en fait, si le chien est bien, t'es bien…
- **Nathalie** : Oui, mais c'est pas parce que le chien est bien, maintenant. C'est parce que dans ta tête, le chien est bien maintenant, OK. Mais le chien, il sera encore bien dans 10 ans et je pourrai garder mon chien 10 ans…. tu vois ? C'est cette idée dans le temps… Comme moi je pense que je peux jouer sur le fait qu'avec l'équicoaching, non, c'est tout de suite, là maintenant.
- **Francesca** : Ouais… [peu convaincue]
- **Nathalie** : Donc autant moi, je dois jouer sur la rapidité… toi, sur le… le long terme [en acquiesçant]. C'est ça que veulent les gens, c'est pas que le chien soit bien là maintenant… Enfin oui si… peut-être… Mais inconsciemment ils veulent garder ce chien, au moins 10 ans…

Ne répondant toujours pas, **Francesca** semble se perdre dans ses pensées. Finalement, **Nathalie** reprend également son activité, sans rien ajouter.

Vignette 15. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique – Autour de la table - Le 10 septembre 2018.

Dans ce passage, les perspectives de Francesca se confrontent à celles de ses pairs (notamment, Nathalie, Louise et Sylvie). En effet, Francesca considère qu'elle doit communiquer un message court et positif pour convaincre ses potentiels clients. Ainsi, elle n'accroche pas à l'idée d'employer une phrase complète pour mettre en mots son projet alors que les autres entrepreneuses soutiennent sa première proposition (« *Un chien en bonne santé, c'est un maître heureux* »). Néanmoins, Francesca ne semble pas convaincue. Louise et Sylvie se remettent à travailler individuellement, mais la formatrice en équicoaching (Nathalie) poursuit et lui propose de représenter visuellement un « *chien tout cramoisi* », à savoir un chien plus âgé. Elle veut dire que « *grâce aux friandises* », le chien vivra plus longtemps, mais Francesca y voit plutôt une approche négative et un chien en « *mauvaise santé* ». Nathalie se justifie et ajoute que Francesca peut mettre un chien plus jeune tout en illustrant qu'il aura une longue vie. Cependant, cette dernière n'adhère pas à sa proposition et finit même par ne plus lui répondre[138]. Petit à petit, Nathalie reprend sa propre activité et la discussion s'arrête sans aucune conclusion.

Après un long moment, Francesca interroge de nouveau les personnes autour de la table. Cette fois-ci, elle hésite sur le choix du terme « *friandise* » pour décrire ses croquettes. Même si elle s'adresse à Nassim, les autres prennent également part à la discussion. Chacun propose une possibilité de formulation. Cependant, leurs perspectives ne se coordonnent toujours pas à celles de Francesca qui hoche négativement la tête en les écoutant. Mario suggère, par exemple, le terme « *complément alimentaire* », mais Francesca l'associe plus à un « médicament » qu'à une « *friandise* ». Ensuite, lorsque Louise parle de « *repas pour chien* », Francesca semble même se heurter. Pour les autres, si ce n'est pas un repas, « *c'est une friandise* ». Après plusieurs refus de Francesca, plusieurs intervenants retournent à leurs tâches et une nouvelle fois, la discussion se clôture sans aucun aboutissement :

- **Francesca** [en direction de Nassim en train de réaliser l'exercice du jour] : Tu sais… on dit qu'on aime pas tellement le mot 'friandise' et pourtant, chaque fois c'est 'friandise' qui revient quoi…
- **Nassim** : Ah tu bloques là-dessus ?
- **Francesca** : C'est pas moi… Qu'on aime ou qu'on aime pas, à chaque fois que c'est des trucs comme ça… c'est toujours des friandises…
- **Louise** : Mais tu penses pas que…
- **Mario** [lui coupe la parole] : Complément alimentaire ?
- **Francesca** : Non c'est un complément, c'est un médicament…
- **Mario** : C'est le choix du mot…
- **Louise** : C'est quoi le problème du mot 'friandise' ?
- **Nathalie** : Un équilibrant alimentaire ?

Francesca [fait 'non' de la tête, pas convaincue]

- **Nassim** : Ça devient complexe hein [**Nathalie** rigole avec lui] !

[138] Il est à noter que selon Wenger (1998), « le sens partagé (*shared meaning*) n'est pas une condition nécessaire ni le résultat obligatoire d'une pratique partagée (*shared practice*) » (Chanal, 2000, p. 9). Néanmoins, nous nous intéressons ici au fait que l'échange entre les participantes s'arrêtent alors même que les discussions étaient encore en cours, ce qui révèle le blocage au niveau participatif.

- **Louise** : Mais chaque fois… c'est plus un quatre-heures, c'est pas un repas pour le chien ?
- **Francesca** : Ah mais je ne prétends pas que c'est un repas [un peu sur la défensive] !
- **Louise** : Oui, mais je te demande seulement…
- **Francesca** : Bien c'est pas un repas [d'un ton plutôt froid].
- **Nathalie** : Donc c'est une friandise [rires] !
- **Louise** : Si c'est une friandise, les gens vont d'office l'associer à un encas. Si c'est… fin ça dépend de ce que tu veux…
- **Nathalie** : Et des 'encas' ?
- **Nassim** : Ah 'encas', ça peut le faire !
- **Nathalie** [insiste une nouvelle fois en direction de **Francesca**] : Des encas ?

Francesca ne répond pas.

- **Nassim** : Goûters ?
- **Nathalie** : Non… goûters, ça fait quatre-heures…
- **Francesca** : Même un os pour eux, c'est fait… c'est une friandise… [en regardant sur son téléphone].
- **Nathalie** : Pour eux… ?
- **Francesca** : Fin pour tout le monde quoi…

La discussion s'arrête là sur ce dernier point et chacun retourne, concentré, sur sa boite.

Vignette 16. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique – Autour de la table - Le 10 septembre 2018.

Bien que source d'enrichissement, l'hétérogénéité des porteurs de projets a dès lors entravé la coordination des perspectives et l'émergence de formes dites « *réificatives* » (Wenger, 1998). En d'autres termes, leurs différences a soutenu la confrontation et le dialogue « de façons de penser ou de ressentis parfois très éloignés » (Blandin et al., 2016). En revanche, elles ont restreint la mise en forme de l'expérience (Roberts, 2006) et plus particulièrement, la « transcendance des limites spatio-temporelles inhérentes à la participation » (Wenger, 1998, notre traduction). À cet égard, nous nous demandons : *comment ont-ils réconcilié leurs différentes perspectives de sorte à apprendre ensemble à entreprendre en intégrant leurs particularités individuelles et en ne délaissant pas leur singularité ?*

Nous appuyant sur les travaux autour des objets-frontières (notamment, Bowker et al., 2016; Star, 1989; Star & Griesemer, 1989; Wenger, 1998), nous avons questionné les arrangements[139] qui ont non seulement favorisé les échanges entre les entrepreneurs, mais ont également soutenu le passage du stade de la participation à celui de la réification, renforçant le processus d'apprentissage collectif de l'entreprendre. En ce sens, nous revenons sur le rôle du lieu des Anciens Abattoirs et celui du programme d'accompagnement avec ses coachs et ses outils dans le renforcement de la pratique collaborative identifiée. Notre étude nous conduit à interroger l'imbrication de ces « acteurs humains et non-humains » (Latour, 1996) tel l'arrangement qui donne vie à l'apprentissage collectif de l'entreprendre.

[139] Comme le précise Wenger, il est essentiel « d'envisager un éventail plus large de connexions au-delà de l'artefact lui-même », un « objet-frontière n'étant pas nécessairement un artefact ou une information codifiée » (Wenger, 1998, notre traduction). En ce sens, nous avons mené notre analyse en tenant compte des différents actants, humains et non-humains (Latour, 2014), qui ont soutenu le passage du stade participatif à l'ancrage de l'expérience et au renforcement de la pratique collaborative.

4. Des arrangements au soutien du processus d'apprentissage collectif

4.1. Les Anciens Abattoirs, un lieu avec son histoire et ses ingrédients

Tout au long des quatre semaines, les participants se sont retrouvés au sein de la Grande Halle des Anciens Abattoirs, un haut lieu de la culture montoise. Même s'il a été rénové en 2006, cet espace a conservé certaines marques de ses origines, comme les anciennes suspensions qui rappellent son passé d'abattoirs. Cet historique était connu par plusieurs porteurs de projets de la Fabrique :

> « Moi je trouve l'endroit génial. Je… waouh ! Si un jour, je pouvais faire un truc partagé, tu vois ce que je veux dire… un endroit, ou une maison partagée un truc comme ça… ce serait mon rêve. Où les gens peuvent venir faire des ateliers, se rencontrer… ça, c'est… ça ce serait vraiment un aboutissement pour mon rêve. Parce que je trouve que c'est … c'est l'esprit des abattoirs, c'est un endroit partagé quoi. Et tu rencontres pleins de gens, tu rencontres pleins de cultures[140]. »

Selon Francesca, ce lieu se caractérise par une logique de partage et de rencontre. Comme elle le déclare elle-même, « *c'est l'esprit des abattoirs* ». Lors de son entretien, un autre porteur de projets (Mario) avait également souligné l'importance de l'histoire de chaque lieu, pointant alors les origines commerciales des Anciens Abattoirs et l'appropriation qui s'en est suivie :

> « Parce qu'un lieu est défini aussi par ses habitants qui habitent dans ce lieu-là, comme ici l'université, dite université, donc ce sont les doctorants, les étudiants, les professeurs, les intervenants, n'importe lesquels… Que ce soit des jeunes ou des plus âgés qui définissent le lieu ici… […]. Mais il y a aussi une notion que l'on ne prend pas en compte, c'est le temps. Ce bâtiment un moment donné était… [il hésite quelques instants]. Un peu comme les Abattoirs ! Là où on était à Creative Valley ? À l'époque, c'était défini comme un lieu de commerce et après, au fur et à mesure, à travers les idées, on s'est approprié ce lieu pour telle ou telle chose, là c'est des expositions en tout genre ou des activités associatives[141]. »

Finalement, l'histoire des Anciens Abattoirs, celle d'un lieu de commerce et de mise en relation, apparaît comme suffisamment abstraite (Star & Griesemer, 1989) pour que chacun ait pu s'y rattacher selon ses propres perspectives. Par ailleurs, l'équipe de la Creative Valley (CV) ambitionnait de faire des Anciens Abattoirs un tiers-lieux, ce qui avait régulièrement animé leurs discussions, notamment autour de la suite de la Fabrique (Vignette 16). Dans cette logique, leur visée était de maintenir durablement « *l'installation temporaire* », permettant aux porteurs de projets d'y revenir pour diverses raisons (ex. travailler, se retrouver, proposer des ateliers thématiques, suivre des formations, etc.). De plus, cherchant à encourager l'appropriation individuelle, la CV veillait également à donner la parole aux différents acteurs et adaptaient le lieu en fonction de leurs attentes : « *l'espace est pour vous* », avait déclaré une des coordinatrices de la CV. Suivant cette logique, l'aménagement (ex. tables mobiles, poufs géants,

[140] Entretien de Francesca, participante au programme de la Fabrique. Le 13 février 2019.
[141] Entretien de Mario, participant au programme de la Fabrique. Le 19 février 2019.

tableaux blancs et chaises) soutenait une certaine flexibilité. Ainsi, les participants avaient la possibilité de se déplacer ou encore, de bouger les équipements selon leurs besoins du moment, sans perturber l'agencement général. Cette particularité rappelle la dimension modulaire de l'objet-frontière puisque chacun pouvait trouver, parmi les différentes composantes, ce qui lui correspondait le mieux (Star, 2010; Star & Griesemer, 1989; Wenger, 1998).

- **Sandra** [en lisant un des e-mails envoyés aux partenaires et participants] : Les staffeuses, voilà ce que j'ai écrit aux gens. C'est pourquoi, donc j'ai écrit : 'La Fabrique d'été bat son plein, des ateliers complets, des participants comblés et une dynamique collaborative à poursuivre assurément... c'est pourquoi, nous comptons sur votre participation à l'atelier du 17 septembre organisé par Creative Valley pour construire ensemble la suite de la Fabrique. Comment continuer à utiliser le tiers-lieux des abattoirs pour en faire un lieu de co-création de projets à Mons ? Quel programme ? Quel projet ? Comment continuer à rayonner dans tout le cœur du Hainaut ? Quelles sont les attentes des partenaires de Creative Valley, des contributeurs, des participants ? En bref de la communauté de Creative Valley afin que nous puissions nous organiser au mieux pouvez-vous nous confirmer votre présence ?'.

Vignette 17. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Réunion CV du 14 septembre 2018.

Ensuite, la CV avait aussi défini un « *canevas* » de base pour le lieu « *totem* » de la Fabrique. Bien que non contraignants, un « *manifeste*[142] » et des règles de « *bien vivre ensemble*[143] » établissaient donc une sorte de ligne directrice à respecter[144]. Lors d'une réunion interne, l'équipe de la CV avait longuement discuté de ce « schéma commun » (Abraham, 2017) nécessaire pour maintenir la cohérence dans leurs actions tout en favorisant l'ouverture au plus large public possible :

- **Claudia** : À partir du moment où on doit être légitime dans nos actions, c'est-à-dire par rapport à l'entreprenariat et la créativité. Si quelqu'un va nous proposer un atelier sur la sexologie comme tu l'avais évoqué, ben non excusez-nous ce n'est pas... dans notre... ce n'est pas dans le canevas de ce que nous pouvons proposer dans le lieu totem qui est la Fabrique. Je pense qu'il y a moyen de justifier de manière tout à fait philosophique... Ces gens-là font du commerce, comme nous, un moment donné on vend quelque chose nous aussi et c'est quelque chose qui ne rentre pas dans le magasin. Si tu as un magasin de lingerie et que t'as quelqu'un qui vend, je sais pas moi, des thermos, bien non tu vas lui dire ben écoutez non, ce n'est pas de la lingerie. Donc c'est la même chose. Et très gentiment, on est pas obligé de dire non parce qu'on n'est pas un loueur de salle, il faut absolument qu'on se positionne comme ça, on vend de la créativité et on propose à des gens qui viennent ... être légitimes en tant qu'entrepreneur.

Vignette 18. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Réunion CV du 14 septembre 2018.

Comme nous l'avons vu dans l'introduction, le programme d'accompagnement s'est déroulé au sein de la Grande Halle des Anciens Abattoirs. Cet espace se composait de cinq zones agencées et équipées différemment. Au cours de la Fabrique, les coachs et les porteurs de projets s'y sont installés à diverses fins, chacun se l'appropriant en fonction de son usage individuel (Star & Griesemer, 1989) :

[142] Cf. **Annexe n° 3** – Canevas et ligne directrice pour le lieu des Anciens Abattoirs (Fabrique).
[143] *Ibid*.
[144] Une des limites de notre recherche est de ne pas avoir interrogé les porteurs de projets sur leurs propres usages du lieu et notamment, de ces règles de vie commune.

- **Zone 1** : Elle était dédiée à certaines séances collectives et plus spécifiquement, à celles au cours desquelles les coachs avaient diffusé des vidéos sur le grand écran de projection.
- **Zone 2** : Les porteurs de projets y prenaient place à la fois pour échanger individuellement avec les coachs et pour travailler, si besoin, de manière isolée sur l'une des tables de travail.
- **Zone 3** : La majorité des sessions collectives s'y sont déroulées. Il est à noter que certains participants avaient affiché leur BMC (*Business Model Canvas)* sur les murs de cette zone.
- **Zone 4** : Ce fut le principal lieu des échanges informels entre les participants, la table avec les boissons chaudes et les sandwichs de midi s'y trouvant. Par ailleurs, les coachs y déposaient le matériel nécessaire à la réalisation des différents exercices (ex. marqueurs, stylos, magazines, boites en carton, post-its, etc.). De nouveau, quelques BMC étaient apposés sur les murs.
- **Zone 5** : Les porteurs de projets se retrouvaient principalement autour de « la grande table » pour travailler collectivement ou individuellement. Généralement, ils entamaient des débats et discussions autour de questionnements et sujets variés.

Hors des sessions collectives se déroulant majoritairement dans la Zone 3, les porteurs de projets s'installaient où ils le souhaitaient. Certains, plutôt ouverts aux échanges, prenaient directement place à la « grande table » (Zone 5) tandis que d'autres préféraient s'isoler, notamment pour se concentrer. Dans ce cas, ils restaient à la même place, dans un pouf ou sur un banc (Zone 3) ou allaient s'asseoir à l'une table de travail individuel (Zone 2). D'aucuns sortaient à l'extérieur ou s'attardaient à la machine à café (Zone 4) où ils discutaient de manière plutôt informelle.



Photographie 6. Appropriation de l'espace par les porteurs de projets.

Ces différents choix révèlent la polyvalence de l'espace, c'est-à-dire sa nature suffisamment « malléable » pour répondre à de multiples activités (Star & Griesemer, 1989). À ce titre, Sylvie avait apprécié de pouvoir se « *déconnecter* » et faire autre chose, en s'isolant « *ailleurs* », lorsqu'elle connaissait déjà ce dont traitaient les coachs :

- **Sylvie** : C'est que voilà quand on déconnecte parce que '*Ok, je sais, c'est bon…*'. On a toute cette liberté que vous nous laissez... d'aller ailleurs, de s'isoler et d'aller continuer un autre truc ailleurs sur son PC.

Vignette 19. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 20 septembre 2018.

En outre, l'agencement du lieu et ses différents équipements favorisaient l'interaction entre les participants. À ce titre, la « grande table » constituait le principal point de rencontre entre les différents entrepreneurs. Si l'un d'entre eux bloquait sur la réalisation d'un des exercices proposés par les coachs, il avait la possibilité de se tourner vers ses pairs attablés, comme l'évoquait Francesca au cours de son entretien :

> « Moi, j'aimais bien la grande table parce que quelque part, ça nous permettait de nous connaître un petit peu plus. Parce que regarde Nassim, bien au début quand tu le vois, t'as l'impression… [elle hésite] tu vois ? Et une fois qu'on était posé à la grande table, à partir… je dis 'merde, il y a un truc que je sais pas faire…' et bien lui… tu vois ce que je veux dire ? Il me dit, tu dois faire comme ça… tu vois ? L'un, l'autre, on s'aidait déjà d'un… et en même temps, ça m'a permis de se connaître, de créer des liens… je trouve, fin je veux dire d'apprécier les personnes[145]. »

Pour elle, le fait d'être à la « grande table » a dès lors constitué un levier pour engager la conversation avec Nassim et *in fine,* pour s'entraider l'un et l'autre. En résumé, les Anciens Abattoirs ont joué un rôle de pont dans la mise en relation des entrepreneurs, au-delà de leur singularité et de leur hétérogénéité. Que ce soit sa capacité d'adaptation et sa flexibilité ou bien, son ouverture à une variété d'activités, le lieu physique a permis aux différents entrepreneurs de participer au programme d'accompagnement et d'échanger avec leurs pairs tout en ayant la possibilité de continuer d'avancer sur leurs propres objectifs et plus largement, sur le développement de leur projet. Par ailleurs, leur proximité et plus particulièrement, leur « co-localisation physique[146] » (Fabbri, 2015) semblent avoir facilité leurs interactions, comme le révèlent les nombreux échanges autour de la « grande table » ou encore, des BMC.

[145] Entretien de Francesca, participante au programme de la Fabrique. Le 13 février 2019.
[146] Dans sa thèse, la chercheuse établit cette dimension comme une des « conditions d'émergence de nature à soutenir une communauté de pratique inter-organisationnelle et composée d'entrepreneurs » (Fabbri, 2015, p. 335).

4.2. Le programme d'accompagnement

4.2.1. *Un encadrement par un trio de coachs complémentaires*

Dès le premier jour, les coachs ont amené les porteurs de projets à se remettre les uns et les autres au même niveau, c'est-à-dire à trouver une base suffisamment commune autour de laquelle se rassembler, au-delà de leur singularité et de leur hétérogénéité :

> « Ils ont dit que tout le monde a des projets différents, tout le monde a des âges différents et surtout tout le monde a une expérience différente et on va essayer ici que tout le monde partage ça… ceux qui ont une expérience beaucoup plus profonde, bien justement ils se mettent un petit peu un frein pour… Et que ceux qui n'ont pas du tout d'expérience, bien ils peuvent accélérer et qu'un moment donné, tout le monde se rejoigne en fait […] Ils l'ont dit et ça, ça 'ouf', quel soulagement ! Même si je n'ai pas d'expérience, c'est pas grave ! On va faire en sorte que je partage [rires][147]. »

Plus concrètement, ils avaient invité les participants à s'introduire en présentant un poster qu'ils avaient (ou avaient eu) dans leur chambre. Chacun avait décrit son affiche et les « valeurs » qu'elle inspirait à ses yeux. Nathalie avait alors réalisé qu'au-delà du projet et de ses particularités, les finalités étaient similaires : « *On avait chacun notre façon de participer à l'évolution du monde et on avait chacun nos valeurs, tu vois ? Et c'est là qu'on se retrouve* ». Les contours du rôle des coachs se dessinent ainsi dans une dynamique « de traduction, de coordination et d'alignement des perspectives » entre les différents entrepreneurs du programme (Wenger, 1998), donnant forme à une première base suffisamment abstraite pour dépasser les contingences individuelles (Abraham, 2017). Bien que Star et Griesemer (1989) aient pointé la difficulté d'étendre le concept d'objet-frontière aux personnes, les coachs semblent pourtant avoir fortement influencé la mise en relation et le processus d'apprentissage collectif des porteurs de projets. Pour comprendre leur rôle, nous sommes appuyée, d'une part, sur la littérature autour des *boundary spanners* qui par leur position au croisement d'acteurs hétérogènes, sont « conscients des intérêts multiples et les apprécient à leur juste valeur, tout en s'efforçant de construire une action collective » (Williams, 2013, p. 29, notre traduction) et d'autre part, sur la notion de *"broker"* telle que définie par Wenger (1998), c'est-à-dire des acteurs capables de créer des connexions entre différentes pratiques, facilitant la coordination et l'alignement des perspectives.

Tout au long de la Fabrique, ce sont, plus particulièrement, trois coachs[148] qui ont animé le programme d'accompagnement. Ce « *trio* » complémentaire permettait à chacun de trouver une réponse appropriée à ses besoins et questionnements du moment. Partageant son appréciation globale des quatre semaines d'encadrement lors de la séance finale, Charles avançait à cet égard :

[147] Entretien de Francesca, participante au programme de la Fabrique. Le 13 février 2019.
[148] Cf. Introduction pour une brève présentation de chacun.

- **Charles** : Et ça, je trouve que c'est vraiment génial et appuyer sur la question du trio, moi je trouve effectivement que vous êtes très complémentaires ... après, le fait que ce soit trois personnes, ça veut dire aussi... que chacun d'entre nous peut aller chercher dans le trio... euh la sensibilité qui lui est utile, au moment où ça lui est utile.

Vignette 20. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 20 septembre 2018.

Autrement dit, ce porteur de projets se tournait vers le (la) coach le (la) plus apte à l'orienter et à lui apporter un retour approprié à sa situation, allant « *chercher la sensibilité qui lui est utile* ». Souvent par deux, les coachs n'étaient pas toujours au complet et ne formaient pas le même « *binôme* » à chaque séance. Cette rotation variait constamment la « *dynamique* » d'encadrement. Lors la même session de débriefing, Christelle avait ainsi souligné l'importance de « *garder* » cette alternance au fil des séances (Vignette 21). Cette modalité de fonctionnement a conféré une nature modulaire (Star, 2010; Star & Griesemer, 1989) au « *trio* » de coachs. De fait, les entrepreneurs pouvaient non seulement se tourner vers l'un ou l'autre, en fonction de ses besoins et questionnements, mais également travailler différemment selon le « *binôme* » présent :

- **Alain** : [Pour ce qui est à] garder, on a fait le tour non ?
- **Maria** : Non, pas encore... Christelle ?
- **Christelle** : Garder, j'aimais bien la taille du groupe... c'était grand sans être trop grand. Et... je pense qu'il y a quand même toujours des gens qui ne se pointent pas et donc c'est bien d'avoir quand même une certaine consistance... Et donc si on était 8 - 9 et donc on aurait été vite à 4 certains jours... Donc ça, c'est pas mal. Et les 3 coachs, [garder] le fait que vous soyez complémentaires, alors je sais pas s'il faut 2-3-1... en tout cas, pas 1, mais 3 c'est pas mal... Parce qu'effectivement, il y a un jour où il y a une autre dynamique... donc le fait que vous soyez en binôme et après c'est un autre binôme... Fin ça va travailler de manière différente...
- **Maria** : Ouais, je vois...
- **Christelle** : Alors que toujours le même binôme, ça va pas être la même chose…

Vignette 21. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 20 septembre 2018.

Par ailleurs, une autre particularité des coachs est qu'ils se positionnaient constamment comme « *neutres* ». Selon leurs dires, ils n'étaient pas là pour porter l'un ou l'autre jugement, mais plutôt pour guider et orienter l'entrepreneur dans ses questionnements (Vignette 22). Dès lors, ils se limitaient à conseiller et recommander les pistes à emprunter et les choix à prendre pour « *sortir du rond-point* ». Tout en établissant une relation d'empathie avec les participants, ils maintenaient une certaine distance par rapport à ces derniers, se positionnant plutôt à la périphérie de chaque projet (Bacharach et al., 2000; Wenger, 1998). Dans cette logique, ils ne se montraient ni trop « insistants » ni trop « intrusifs » (Sarason & Lorentz, 1998) envers les entrepreneurs. Leur attitude se situait davantage au croisement d'une forme de « laissez-faire » (Star & Griesemer, 1989, p. 392) et d'intervention.

- **Francesca** : Ça ne me rassure pas quand je t'entends parler, je me demande si tu ne veux pas me dire 'écoute, l'idée est merdique en fait'…
- **Billy** : Ah non ! Ah non [en tendant sa main pour montrer son désaccord] !
- **Maria** : Non, parce que Billy n'en sait rien et moi non plus. On a aucune certif… on a aucune connaissance du marché ou quoi que ce soit. C'est le rôle facile du coach, c'est de dire 'je ne sais rien' mais au-delà de ça, il y a que le marché qui sait si ton idée est bonne ou pas.

- **Billy** : Donc on est neutre… fin on apprend à désapprendre, en tout cas, à avoir des avis… ce n'était pas un message pour toi de dire 'c'est une mauvaise idée'. Ne le vis pas comme ça.

Vignette 22. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 12 septembre 2018.

D'un côté, les participants étaient libres de suivre le programme. Ainsi, ils décidaient eux-mêmes d'assister ou non aux différentes journées prévues, arrivant et partant aux moments qui leur convenait le mieux :

> « C'était totalement libre… Adam et Moussa sont arrivés vers 11h00 [au lieu de 9h00] quelque chose comme ça et je pense que pratiquement tous les jours, ils sont arrivés à cette heure-là. C'est aussi ça que j'ai aimé dans ce groupe, c'est que nous étions là en tant qu'adultes… […] on se prend en charge, on respecte les lieux, on respecte l'esprit de groupe… Et ça je trouve ça très chouette aussi[149]. »

Billy avait même déclaré aux porteurs de projets qu'ils pouvaient « *faire leur shopping* », rappelant à nouveau la nature modulaire du programme et n'étaient pas « *obligés d'être là* » (Vignette 23). Or, au bout des quatre semaines, l'ensemble du groupe était toujours présent. En laissant chacun s'impliquer en fonction de ses attentes et responsabilités propres, les coachs ont ainsi favorisé l'engagement des porteurs de projets (Dameron & Josserand, 2007; Wenger et al., 2002).

- **Victor** : […] On n'a pas encore les feedbacks, mais je dois dire que je suis surpris parce qu'ils sont encore beaucoup. Allez peut-être pas avec la même assiduité pour chacun d'entre eux, mais ils sont encore tous dans le coup en fin de troisième... Est-ce qu'ils y trouvent leur compte ?
- **Sandra** : Ok !
- **Victor** [en direction de Sandra] : Ou c'est parce qu'ils ont peur de toi parce que tu leur dis il faut venir... [rires].
- **Claudia** : Tu les harcèles [rires] !
- **Billy** [à Sandra] : Je dois t'avouer qu'après ça peut-être que je dormirai mieux ce soir… Mais le lundi de la deuxième semaine, le lundi matin ... on était tout juste nous [en parlant du groupe des coachs et des porteurs de projets] il y avait personne de CV... Et donc j'ai dit : 'Voilà... Vous faites votre shopping, enfin vous venez... c'est vos projets et si à certains moments... Sandra…'
- **Sandra** : ... vous casse les pieds [rires]!
- **Billy** : ... Un peu insistante en vous appelant si vous n'êtes pas là... Voilà, c'est son rôle et elle le fait... et elle le fera... Mais sachez que pour nous, vous n'êtes pas obligés d'être là. Fin je veux dire... c'est histoire de lever... et c'est pour ça qu'il y a un indicateur de présence… c'est, comme tu dis, qu'ils y trouvent leur compte. Mais donc je leur ai dit que tu allais les poursuivre mais que ce n'était pas grave [rires]. Enfin ils sont là parce qu'ils l'ont librement consentis...

Vignette 23. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Réunion CV du 14 septembre 2018.

D'un autre côté, les participants étaient continuellement poussés à se mettre en mouvement et à avancer sur leurs propres objectifs, notamment en se confrontant à ses pairs. À titre illustratif, nous retrouvons l'ensemble du groupe lors d'une session collective autour de la préparation du « *pitch* ». À la fin de la séance, Maria interroge les participants par rapport à leur présentation finale ayant lieu le vendredi suivant. C'est alors qu'un entrepreneur (Charles) répond qu'il pensait cet exercice obligatoire, ce à quoi Maria réplique avec ironie. Même si Maria laisse à chacun la possibilité de « *pitcher* » ou non, elle les

[149] Entretien de Coralie, participante au programme de la Fabrique. Le 28 novembre 2018.

pousse à mettre en mots leur « *pitch* » et à le présenter, lors de la séance de clôture, devant des intervenants externes qui peuvent notamment les aider pour la suite de leur projet : « *c'est mon côté psychorigide* ». Son attitude se caractérise donc bien par un double mouvement entre « laissez-faire » et intervention.

Après l'introduction à l'exercice du *pitch*, ils entament les répétitions devant le groupe :

- **Maria** : Bon les amis, c'est 4 minutes euh 3 minutes... et on fait 2 minutes de feedback max [en regardant Billy pour valider]. Je chronomètre sinon on va arriver au bout de l'heure... je vais être chiante donc !
- **Billy** : Et ne vous inquiétez pas... quelque chose est mieux que rien, c'est gênant, c'est mauvais, c'est pas terminé... tout ça, tout ça...
- **Maria** : Et en termes de feedback, tu ne réponds pas [en direction de Christelle qui s'est levée et allée au centre de la pièce (Zone 3) pour *pitcher* devant les autres participants]. Vous n'allez pas répondre, vous prenez le feedback, mais vous ne vous justifiez pas... vous n'expliquez pas. […] Donc ça va être rythmé hein ! Tout le monde pitch vendredi ?
- **Charles** : On a pas le choix non ?
- **Maria** : On est d'accord [rires] !
- **Billy** : Vous avez bien compris le message [rires] !
- **Maria** : Ca, c'est mon côté un peu... psychorigide.
- **Billy** : Elle fait très bien !
- **Maria** : C'est parti [en direction du groupe] ? Donc vous nous présentons Christelle !

Vignette 24. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 19 septembre 2018.

De cette même manière, les coachs ont veillé à ce que les porteurs de projets interagissent et échangent tout en leur laissant la possibilité d'avancer d'abord par eux-mêmes. Par exemple, après avoir expliqué l'exercice du jour, à savoir définir « *l'hypothèse critique* » du projet, Billy et Maria avaient « *découpé* » l'emploi du temps de la fin de journée de sorte à ce qu'un moment soit consacré aux retours collectifs. De ce fait, ils s'assuraient que les participants puissent s'entraider dans le cas où ils bloqueraient sur la définition de leur hypothèse :

- **Billy** [en direction de **Maria**] : Alors on fait ça...? Alors voilà.. [en regardant sa montre] on va juste découper pour ne pas vous laisser tout seul ... on va prendre un quart d'heure [individuellement] pour réfléchir à l'hypothèse critique. On va faire... histoire qu'à 4h30, chacun puisse partager son hypothèse critique et que les autres disent 'tiens au fond...' pour aider à réfléchir, mais en ne prenant qu'une demi-heure, pour avoir chaque fois deux minutes d'enrichissement de 'tiens tu pourrais faire ça.
- **Maria** : Mais sachant que pour réfléchir déjà à ce que vous pourriez faire, mais si vous calez on pourra faire appel à l'équipe pour dire 'non, ça c'est pas ça' ou 'c'est mieux ça' ou 'faut aller dans telle direction'... enrichir quoi ! OK ?

Vignette 25. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 10 septembre 2018.

Cette forme d'intervention exercée par les coachs répondait, par ailleurs, à un besoin exprimé par les porteurs de projets eux-mêmes. En effet, alors que le programme d'accompagnement était encadré les lundis et mercredis, le vendredi était laissé « *libre* ». Les entrepreneurs avaient ainsi la possibilité de venir aux Anciens Abattoirs, mais sans que les coachs ne soient nécessairement présents. Il s'agissait davantage de moments dédiés à la rencontre avec des intervenants extérieurs tels que des responsables

de coworking, de structures d'accompagnements ou de couveuses d'entreprises. Néanmoins, au fil des semaines, ils étaient de moins en moins nombreux les vendredis. Une explication nous est apparue lors de la séance finale de débriefing quand Christelle avait même suggéré de « *supprimer* » ces journées « *libres* ». Pour sa part, elle avait participé à l'ensemble de celles-ci, mais n'en avait pas retiré de bénéfices pour l'avancement de son projet. Aussi, elle aurait préféré « *quelque chose d'actif* » avec les coachs et ses pairs.

- **Christelle** : Euh je supprimerais le vendredi de libre... Parce que je pense que l'on peut venir en libre tous les autres jours. Donc je ferai un vendredi actif. Comme les autres jours... pour moi le fait d'être libre... chaque fois que je suis venue ici... J'ai pas vraiment avancer, la connexion internet n'était pas très bonne... Donc enfin voilà, je me disais qu'est-ce que je fais ici... Je préfèrerais de loin avoir quelque chose d'actif avec vous ou avec le groupe. Quelque chose de plus animé, d'ailleurs je crois qu'il n'y avait pas beaucoup de gens qui venaient... De moins en moins...
- **Christelle** : Donc voilà, donc... Oui, voilà je ne sais pas si on a intérêt à garder le vendredi de libre.

Vignette 26. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 20 septembre 2018.

En plus de ne pas être contraignants, les coachs cherchaient à adapter continuellement leurs propos aux attentes et questionnements des participants. Ils révisaient dès lors leur programme, en le complétant ou le modifiant en fonction des différents retours et avancements. Ce faisant, les porteurs de projets avaient l'impression de trouver un écho à leurs propres « *faiblesses* » au moment même où ils les rencontraient (Vignette 27), le programme se spécifiant en réponse à celles-ci.

- **Sylvie** : Pour moi, c'était aussi une remarque plus globale aussi comme ça, c'est que... c'est un peu les nouvelles approches pédagogiques... Mais le fait de ne pas savoir quel jour on va faire ça, tel jour on va faire ça… C'était très frustrant pour moi parce que quand j'arrivais le matin je ne savais pas du tout de quoi on allait parler. Et j'aime pas, honnêtement j'aime pas... Je préfère quelque chose de plus structurée […]
- **Maria** : ... Oui.
- **Sylvie** : [Après] personnellement, je trouve que retirer ou augmenter c'est tellement personnel au projet de chacun que ce serait peut-être dommage de changer... votre programme !
- **Coralie** : Ça, c'est top !
- **Maria** : D'accord. Ok... ! Peut-être un petit droit de réponse par rapport au fait que l'on annonce pas ce que ça va être... C'est aussi parce que nous d'un on réajuste en fonction de l'état d'avancement et de deux parce qu'il faut faire confiance à une méthode et que si on vous annonce tout au début… […]
- **Sylvie** : Ouais, je comprends !
- **Maria** : Mais ta remarque est tout à fait... et c'est pas la première fois, mais ça dépend des personnes... à l'autre. Il y a des personnes... je suis comme toi, j'ai besoin de savoir où je vais... je comprends.
- **Coralie** : Moi, c'est ce que j'ai apprécié parce que chaque fois, c'était adapté en fonction des faiblesses que vous voyiez dans les projets... en tout cas, c'est ce que j'ai remarqué´. Les faiblesses de chacun... Et donc moi quand je venais j'avais l'impression que ça répondait justement à une de mes faiblesses précédentes... Donc... voilà. Un truc qu'il faut absolument garder, c'est cette personnalisation... Mais on était dans les moins...

Vignette 27. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 20 septembre 2018.

Ce passage révèle que Sylvie et Coralie n'ont pas apprécié le programme de la même manière. Pour la première, le manque de perspective et de structure était plutôt « *frustrant* » alors que la seconde avait davantage eu le sentiment de retrouver des réponses adaptées à ses propres questions. Pourtant, malgré cette différence d'appréciation, chacune a pu saisir ce qui lui convenait dans ce programme. Par exemple, lors des séances collectives, l'ensemble des porteurs de projets recevaient des consignes générales, les rassemblant au-delà de leur hétérogénéité. Ensuite, une fois à la tâche, ils ajustaient l'exercice en fonction de leur propre projet, le rendant plus « adapté à une utilisation locale » (Star, 2010, p. 22). Autrement dit, le programme oscillait alors entre une forme « plus spécifique » et « plus générale » (Star, 2010) selon l'utilisation qui en était faite. À certains moments, il formait ainsi une « *base* » suffisamment commune pour que les participants puissent coordonner leurs différentes perspectives et *in fine,* apprendre ensemble à entreprendre :

> « Chacun a son fonctionnement différent, mais au moins ils [les coachs] donnent une base ... Une base pour y aller quoi. Ça, ça m'a pas empêché de travailler sur mon projet... C'est aussi à moi de trouver mes propres méthodes[150]. »

4.2.2. *Les outils*

a. Le pitch

« *Donc on a commencé par pitcher, le premier exercice, c'était de pitcher en 30 secondes* », nous déclarait Coralie au cours de son entretien. Pour elle, le *pitch* a été sa « *ligne directrice* » tout au long de la Fabrique. Elle avait, en effet, débuté le programme en le testant et au fil des semaines, l'avait peaufiné sur base des retours de ses pairs et des coachs. D'une manière générale, la principale visée du *pitch* entrepreneurial est de se faire comprendre de « *tout le monde* ». Aussi, le porteur de projets adapte continuellement son propos non seulement en fonction de l'évolution de son projet, mais surtout par rapport à ses interlocuteurs. Dans ce sens, le support du *pitch* en lui-même se compose de certains éléments clés. Selon Billy, ces derniers créent une « *forme de pont* » facilitant la compréhension mutuelle et *in fine,* l'entraide entre les différents acteurs (Vignette 28) :

[150] Entretien de Mario, participant au programme de la Fabrique. Le 19 février 2019.

- **Billy** : En fonction de vos projets ou autre, vous ne savez pas nécessairement faire un *pitch* qui soit complet. Un *pitch* qui est complet… pour en tout cas un porteur de projets, il y au moins 25 slides, on couvre pleins de choses... fin en fonction du temps qu'on a et en fonction des interlocuteurs... il y a des slides qu'on va devoir retirer, mais en tout cas il y a quelques éléments [dit-il en désignant la présentation qui apparaît sur le projecteur derrière lui (Zone 3)]. Ils ne doivent pas être dans cet ordre-là, mais donc [il y a] le côté 'à qui je m'adresse', et 'quels problèmes je veux résoudre'... c'est important, voilà c'est important d'établir ça, c'est créer, en gros, **une forme de pont**, quitte à faire des trucs … et tout à l'heure, on en a parlé [en direction de Christelle], beaucoup de *pitch* d'entrepreneurs commencent par leur persona, par exemple...

Vignette 28. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 5 septembre 2018.

Le *pitch* intègre donc un « schéma commun » et un certain degré de standardisation (Abraham, 2017; Star, 2010), au-delà des particularités propres à chaque projet. Il permet donc aux différents acteurs d'avoir des points de repères suffisamment partagés pour se comprendre les uns les autres. Dans le cadre de la Fabrique, le *pitch* a favorisé le dépassement du stade strictement participatif (Wenger, 1998) ainsi que la coordination des perspectives, soutenant alors le processus d'apprentissage collectif de l'entreprendre. Pour le comprendre, nous retrouvons les porteurs de porteurs lors d'une répétition générale de leur *pitch* devant le groupe du programme d'accompagnement. Installés dans l'espace dédié aux sessions collectives (Zone 3), ils se sont ainsi écoutés à tour de rôle pendant près de deux heures.



Photographie 7. Séance de répétition générale des pitchs devant les pairs.

Après la présentation de Coralie, plusieurs intervenants prennent la parole. D'abord, Billy et Maria l'encouragent à s'affirmer davantage. Elle doit mettre en avant qu'elle est prête à proposer ses services : « *Tu y es, vas-y* ». C'est ensuite au tour de ses pairs de s'exprimer. Christelle la questionne alors sur ses potentiels concurrents. Elle lui suggère de les citer pour faire comprendre son message et « *se positionner* » sur le marché. Louise rejoint ce point de vue. Pour elle, cette manière de faire facilitera la valorisation du projet de Coralie. Quelques instants plus tard, Charles, comédien et intermittent du spectacle, lui recommande de « *regarder* » davantage son public pour convaincre de l'intérêt de sa proposition. Pour appuyer ses dires, il lui montre même certains mouvements qui sont « *techniquement* » importants sur « *scène* » :

- **Billy** : T'inquiète, en tout cas dans ta proposition de valeur ici... Tu peux dire... je suis à disposition, dès maintenant, pour de la mission de recherches de freelances ... […]
- **Maria** : Tu y es, vas-y. Super... un autre commentaire ?
- **Christelle** : Oui, moi [en levant la main] je ... tu ne fais pas de comparaison avec la concurrence ? [elle cite des noms de concurrents]
- **Coralie** : Bien en fait, eux, ils s'adressent plutôt à des particuliers…
- **Christelle** : Ah oui, d'accord…
- **Louise** : Oui, mais tu peux peut-être l'utiliser, comme ... justement en disant bien que ça [les concurrents], ça marche et il y a beaucoup de demandes, de gens qui convergent vers...
- **Coralie** : ... des aides extérieures ?
- **Louise** : ... des aides extérieures.
- **Christelle** : Ou alors te positionner par rapport à eux… ?
- **Coralie** : Bien alors je dois me positionner aussi par rapport aux agences d'intérim…
- **Christelle** : Parce que si des gens ont pas bien compris ton produit, ils connaissent peut-être des trucs plus ou moins similaires... ils peuvent faire le lien, en se disant 'ah oui..'. C'est peut-être une manière de proposer le... [s'interrompt en faisant la moue].
- **Coralie** : Oui, c'est vrai… ça reste un pendant…
- **Billy** : À la limite, il peut, il doit même y avoir un slide en tout cas qui résume ou qui ancre la proposition de valeur, c'est-à-dire…
- **Coralie** : Combien de temps… ?
- **Billy** : Non, non ça c'est les bénéfices… Donc plutôt 'Coralie, c'est quoi encore ? C'est de la recherche…'
- **Coralie** : C'est de la … faciliter la mise en relation !
- **Billy** [pas convaincu] : Faciliter la mise en relation... ça sent pas... ça sent pas le gras. Ça sent pas... on va pas te payer pour faciliter... donc...
- **Charles** : ... C'est un répertoire de freelances... [en levant les mains d'un air dubitatif] ? [Billy et Charles reprennent la parole en même temps]
- **Billy** : Vas-y !
- **Charles** : Tu t'es replanquée le plus rapidement possible… donc en fait, t'es calée sur la table et tu ne nous parlais plus…
- **Coralie** : C'est vrai…
- **Charles** : Sinon c'est juste que… [en se désignant lui-même] c'est parce que… techniquement, quand tu es sur scène, tu t'adresses à des gens et tu dois leur parler [en pointant ses propres yeux]. Tu dois les regarder sinon… ça marche pas.
- **Coralie** : OK ! Merci…
- **Maria** : Merci ! Suivant ?

Vignette 29. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 19 septembre 2018.

Étant à des stades différents de leur parcours et dans des secteurs d'activités variés, les entrepreneurs se sont mutuellement compris et entraidés à travers une série de commentaires et recommandations. Au-delà de leur hétérogénéité, le support du *pitch* a dès lors constitué une base partagée autour de laquelle ils se sont retrouvés et *in fine,* ont collectivement appris à entreprendre. Comme l'indiquent Pierre et Burret, ils se sont soutenus en « travaillant ensemble et se faisant des retours » (2014, p. 65). Plus concrètement, les différents intervenants ont aidé Coralie à mettre en mots son idée – d'une manière plus convaincante, affirmée et appropriée – en tenant compte des particularités de son projet. Ce faisant, ils l'ont assistée dans son apprentissage du « métier d'entrepreneur » (Pierre & Burret, 2014) et plus

largement, dans le dépassement de la mise à l'épreuve de l'entreprendre. En effet, quelques semaines après la Fabrique, Coralie déclarait qu'elle avait particulièrement progressé dans le développement de son projet :

> « Mon projet a vraiment été accéléré, je trouve, d'une seule fois, mais en même temps ça a été très difficile parce que quand tu présentes ton projet, tu y crois à fond, 'ah je pense que ça va plaire, ça pourrait intéresser' et puis quand on te dit 'je comprends pas ce que tu fais' [elle imite une voix] … alors là tu te dis, 'ils comprennent pas ce que je fais, comment je le dis, comment est-ce que je m'adapte par rapport à ça…'. Et donc tu essayes un autre *pitch*, moi c'est vraiment le *pitch* ici qui a été ma ligne conductrice… Je pense tout au long de ces ateliers… Donc tu réadaptes ton *pitch* à ton public et tu essaies que tout le monde te comprenne et te dise 'ah bien dis-moi en plus'[151]... »

Il semble ainsi que cette jeune entrepreneuse a intégré les retours de ses pairs et des coachs et ce, malgré le caractère éprouvant des confrontations à l'extérieur. S'appuyant sur le support du *pitch* tout au long de son cheminement à la Fabrique, elle a progressivement incorporé les différents échanges avec ses pairs et les coachs, peaufinant et adaptant son propos au fil des jours. Dans ce sens, elle a peu à peu dépassé le stade participatif de la Fabrique pour donner une forme à cette expérience collaborative, lui permettant de faire face à l'épreuve de l'entreprendre grâce aux « *autres* ».

b. La boite

Nous sommes le mercredi 5 septembre 2018 et la Fabrique en est à sa deuxième semaine. Les participants du programme d'accompagnement sont installés dans l'espace des sessions collectives (Zone 2). Après une brève introduction des objectifs du jour, Billy se lève pour saisir une petite boite blanche se trouvant derrière lui : « *Alors ce matin…* », déclare-t-il en posant cette boite au centre du groupe sans terminer sa phrase (Photographie 8).



Photographie 8. De l'introduction à l'exercice de la boite.

[151] Entretien de Coralie, participante au programme de la Fabrique. Le 28 novembre 2018

Les porteurs de projets paraissent dubitatifs. Billy présente alors cet exercice qui va marquer bon nombre d'entre eux (Vignette 30) :

- **Billy** : C'est un exercice très sérieux, mais qu'on peut faire de manière très ludique. C'est que votre produit, votre service, votre SPRL[152], votre ASBL[153]... est vendu dans une grande surface, fin il existe une grande surface pour SPRL, ASBL... entreprise... ou projet et dans cette grande surface, le rayonnage est rempli de boites, en tout cas de la forme d'une boite de céréales... Et il y a des persona qui se baladent dans cette grande surface et qui vont éventuellement acheter ou pas votre produit ou votre service [il reprend alors la boite en main pour la montrer aux participants]. Uniquement sur base de ce qu'ils savent lire sur la boite. [Il marque une longue pause] Vous allez dessiner cette boite !
  [Quelques rires parcourent le groupe, mais la plupart d'entre eux ne dit rien]
- **Billy** : Ca va aller… je vous sens perdus… perplexes…
- **Nathalie** : Je suis réveillée tout d'un coup ! [rires]
- **Billy** : Donc sur cette boite... [en la tournant sur elle-même] le persona, qu'il soit responsable d'une PME, ou qui soit un propriétaire d'un animal... ou éventuellement, d'un chien avec des problèmes alimentaires ou que ce soit quelqu'un qui a envie d'assister à un spectacle ou à un pro du technique... bien il voit une boite... C'est vraiment les codes d'une boite de céréales. Sur cette boite, vous allez tous recevoir une boite comme ça, vide et de la même taille. Il faut un nom, il faut une proposition de valeur... Il faut quelques arguments, peut-être un visuel... Il faut peut-être un prix parce que sinon, j'achète pas... Et sur cette boite, je dois tout comprendre du bénéfice que je vais en avoir, mais je sais pas ce qu'il y a dans la boite [en la secouant]. Donc la boite toute seule doit permettre à ce persona de comprendre, d'avoir envie d'acheter votre boite parmi toutes les autres [Il se tourne vers le projecteur pour montrer des exemples]. On peut être créatif, on peut être simple… j'ai amené, je pense, une vingtaine de boites. Ça veut dire qu'il y a la possibilité de faire des erreurs, de recommencer ... […] Après, c'est aussi quelque chose à tester. Vous pouvez utiliser des post-its, par exemple. Pour l'argumentaire ou pour le prix... moi j'ai vu des gens testant leur boite avec un petit groupe comme celui-là [en les désignant]. Le prix était *post-ité* parce que c'est quelque chose de variable. C'est quelque chose qui peut beaucoup changer. Il y en a qui ont collé des accessoires. D'autres qui ont fait des trous… Mais donc comme des enfants... en tout cas ce matin, on va prendre le temps de dessiner une boite.
- **Nathalie** : On peut faire des photos… ?
- **Christelle** : T'as des magazines ou des trucs comme ça [en direction de Billy] ?
- **Billy** : Donc on a des marqueurs, on a des post-its, je vais voir ce qu'on a côté… […] Et quoi qu'on dise, quoi qu'on fasse comme remarques, moi je trouve que c'est un vrai exercice, parce que l'objectif ici c'est de partager, l'idée c'est de voir si cette boite entre vous, elle vous parle… […] Vous allez accoucher là de ce que vous là, pour l'instant et c'est une manière de structurer, c'est une manière d'extraire une proposition de valeur. […] Des questions par rapport à ça ?
- **Nathalie** : Moi j'ai une question qui me vient parce que je suis en train d'hésiter entre deux logos… J'aimerais bien mettre les deux… est-ce qu'on peut mettre les deux et voir comment ça parle ?
- **Billy** : Bien sûr. Soit tu le fais en post-it, soit tu le dessines et tu me demandes deux boites… Enfin je veux dire et tu testes, ne fusse que par rapport au panel ici…

Vignette 30. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 5 septembre 2018.

[152] Dans le droit belge, une SPRL correspond à une société privée à responsabilité limitée (source : http://www.droitbelge.be - consultée le 22 novembre 2020).
[153] Une ASBL correspond à une association sans but lucratif (source : https://justice.belgium.be – consultée le 22 novembre 2020).

Plusieurs éléments de ce passage révèlent de quelle manière la boite a aidé au dépassement du stade des discussions, à l'assimilation des retours et *in fine,* à l'apprentissage de l'entreprendre par le soutien des pairs. Tout d'abord, cette boite a formé une base partagée entre les différents porteurs de projets, au-delà de leur stade d'avancement ou de leur secteur d'activités. De fait, ils avaient la possibilité d'entamer l'exercice en partant de ce dont il disposait à ce moment-là et en s'adressant à son propre « *persona* ». Pour ce faire, la boite intégrait un « schéma commun » (Abraham, 2017) permettant une interprétation directe de son contenu lors des échanges entre pairs : « *C'est vraiment les codes d'une boite de céréales* », avait déclaré Billy. Ainsi, elles étaient toutes de la même taille, de la même couleur et devaient inclure des éléments clés, à savoir la « *proposition de valeur* », le « *nom* » du projet et le « *prix* » envisagé. En d'autres termes, la boite a constitué un point d'entrée en discussion au-delà de leur hétérogénéité. Ensuite, ce support avait simultanément la capacité de se moduler et de s'adapter à chaque participant. D'une part, l'exercice était accessible à tous, ne nécessitant aucune compétence particulière, comme l'expliquait Billy lors d'une réunion avec l'équipe de Creative Valley :

> **Billy** : C'est pas la même chose que de faire un exercice de *landing page*... Parce que les gens se retranchent parfois en disant que c'est un peu compliqué, j'ai pas les compétences… Là, il y a aucun frein technique, c'est juste toi et qu'est-ce que tu veux mettre et tu la fais lire par quelqu'un d'autre... donc c'est revenir à l'élémentaire.

Vignette 31. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 5 septembre 2018.

D'autre part, chacun se l'était approprié de manière variée : Le contenu était soit textuel, soit visuel, remplissant toutes les faces de la boite ou seulement une partie. Certains avaient préféré dessiner tandis que d'autres avaient collé des images, issues des magazines fournis par les coachs. Pour la plupart, ils avaient également employé des post-its disposés en différents endroits. Ils avaient donc équipé leur boite en fonction des spécificités de leur projet tout en respectant le « schéma commun ». Aussi, d'une séance à l'autre, ils la peaufinait en ajoutant et/ou supprimant des annotations de sorte à ce qu'elle soit de mieux en mieux comprise par leurs interlocuteurs (Granjou & Mauz, 2009). Cette manière de faire révèle la nature malléable de la boite, sujette à des allers-retours continus entre une dimension générale - entre les pairs – et spécifique – pour l'entrepreneur lui-même (Star, 2010). Enfin, les coachs ont d'emblée encouragé les porteurs de projets à échanger autour de leur boite : *« L'objectif ici, c'est de partager* », avait déclaré Billy. Il s'agissait ainsi d'un exercice permettant de se confronter au regard de leurs pairs en vue de retirer leur « *proposition de valeur* ». Autrement dit, la boite servait l'apprentissage collectif de l'entreprendre puisqu'elle soutenait l'entrepreneur de la structuration de son idée par l'intégration des retours des « *autres* ».

c. Le Business Model Canvas

À la fin de la journée dédiée à la boite, les porteurs de projets se retrouvent pour une session collective (Zone 3). Billy prend une grande affiche et la dépose au centre du groupe. Il leur explique alors où ils en sont dans le cheminement général, en pointant différentes cases : « *Avec la boite, on a rempli ces deux cases-là… ça c'est juste pour vous dire où on en est dans le canvas qui structure la démarche* ».



Photographie 9. Le Business Model Canvas comme ligne directrice.

Cette « matrice » (Bornard & Gaujard, 2016), posée au sol, correspond au Business Model Canvas (BMC). Le BMC se compose de neuf blocs qui renvoient à quatre domaines : les clients, l'offre, l'infrastructure et la viabilité financière. D'une manière générale, ce support standardisé aide les entrepreneurs à conceptualiser leur idée en leur fournissant une perspective globale de leur projet (Bouchentouf & Barès, 2015). En outre, le BMC vise à soutenir les échanges entre les entrepreneurs. En ce sens, il présente un certain niveau d'abstraction (Star & Griesemer, 1989), notamment par le regroupement des blocs en domaines plus généraux, en vue de faciliter la compréhension partagée (Bornard & Gaujard, 2016)

En entrant dans la Grande Halle, nous avions aussitôt noté ces grands posters, remplis de post-its et apposés sur plusieurs murs de l'espace (Photographie 10). Le premier jour, les participants avaient chacun reçu un BMC. Progressivement, ils l'avaient complété en fonction de leurs particularités individuelles (Abraham, 2017). Pour ce faire, ils s'étaient donc approprié le support de base par rapport à leur secteur, leur stade d'avancement ou encore, leur type de projet. Par ailleurs, leur ultime objectif était de remplir entièrement le BMC avant la fin du programme. C'est pourquoi, ils avaient régulièrement sollicité leurs pairs lorsqu'ils bloquaient sur l'un ou l'autre point. Que ce soit à l'initiative du propriétaire du BMC ou bien, d'un entrepreneur intéressé par le projet, ils s'étaient partagés des recommandations et conseils divers sur la manière d'adapter ou de compléter le support. Lors de ces discussions, le BMC était alors appréhendé d'un point de vue suffisamment général pour les interlocuteurs se comprennent.



Photographie 10. Autour du Business Model Canvas affiché sur les murs de la Grande Halle.

S'ajoutant à ces échanges, le retour systématique des coachs à cette ligne directrice avait contribué à l'intégration progressive, par chacun, des recommandations reçues. Lors de la séance finale de débriefing, Louise et Alain avaient ainsi pointé l'apprentissage qu'ils en avaient retiré pour leur propre parcours entrepreneurial. Pour sa part, Alain avait développé une *« vision globale »* de son projet grâce à l'explication d'un de ses pairs sur la manière de compléter son BMC. Quant à Louise, ce n'était pas l'exercice en lui-même qui lui avait permis de « *bien avancer* », mais plutôt la nécessité de devoir « *toujours l'expliquer aux autres* ». Finalement, arrivée au bout du programme, elle avait réussi à compléter toutes les cases alors même qu'elle n'avait qu'une « *case et demi* » au début de la Fabrique.

- **Alain** : Et alors... sinon je sais même pas si c'est le bon moment, mais j'ai mis Business Canvas, fin le tableau là...
- **Maria** : Oui, oui, tout à fait...
- **Alain** : Parce que moi... On me l'a montré assez vite, Nassim je crois qu'il a essayé de m'expliquer trois fois. C'est la quatrième quand je me suis intéressé... que... non mais moi j'ai plus une vision globale de tout grâce à ça... et je sais que je peux m'y repérer... et euh... voilà. […]
- **Louise** : Alors moi, je vais dire comme les autres [rires]. Bien le Lean...
- **Nassim** : Lean Canvas ?
- **Louise** : Non... Pas vraiment l'outil, c'était plus le groupe, le brainstorming, moi j'ai travaillé beaucoup toute seule...
- **Maria** : Ouais...
- **Louise** : Et donc je sais très bien ce que je fais et ce que je veux le faire, mais j'ai beaucoup de mal à le... je ne l'explique pas bien. Et donc c'était pour moi le plus efficace, c'était de devoir toujours expliquer aux autres... de voir qu'ils comprennent pas et donc un peu de m'énerver en me disant "purée j'arrive pas à l'expliquer mais bref, au fil du temps, ça va de mieux en mieux... et puis le bon moment... le Lean Canva, je trouve ça quand même chouette cette semaine de tout à coup, prendre une heure pour tout remplir et passer de... une case et demi remplie à... l'entièreté avec une bien meilleure vision parce que j'avais essayé de faire l'exercice avant de venir ici et j'avais pas réussi... donc euh... Voilà, ça montre qu'on a quand même bien avancé !
- **Maria** : Ok, cool, cool... top, merci !

Vignette 32. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 20 septembre 2018.

En échangeant autour de ce socle standardisé et composé de cases définies, les participants avaient trouvé un point d'appui partagé et tout en ayant la possibilité de se l'approprier à une échelle individuelle, ils l'avaient progressivement complété pour une « *meilleure vision* » de leur propre projet. Plus largement, se combinant à la boite, aux encouragements des coachs ainsi qu'au lieu, le BMC avait concouru à l'apprentissage collectif de l'entreprendre.

4.3. De l'importance de l'arrangement dans la coordination des perspectives hétérogènes

Dans les sections précédentes, nous avons décrit distinctement les actants, humains et non-humains, favorisant l'apprentissage collectif des porteurs de projets de la Fabrique. Or, dans les travaux originaux de Star et Griesemer (1989), l'objet-frontière est défini tel un « ensemble d'arrangements de travail à la fois matériels et procéduraux » qui émerge dans une situation particulière (Star, 2010, p. 22). Il semble dès lors que la frontière, au sens de Star, se crée non pas grâce au strict support d'objets particuliers, mais bien à travers leur arrangement, générant des ponts provisoires entre les acteurs en réponse à leurs besoins et attentes du moment. C'est donc à travers cette imbrication que naît la pratique collaborative, à savoir l'apprentissage collectif de l'entreprendre.

Pour mieux comprendre, nous retrouvons les porteurs de projets et leur boite en carton. Ils viennent de recevoir les consignes de l'exercice et sont installés à la « grande table » (Zone 5) où les coachs ont déposé du matériel tel que des stylos, des crayons de couleur, des tubes de colle, des magazines, des post-its, etc. Ils entament individuellement l'exercice, mais rapidement, s'interrogent les uns les autres. Les coachs viennent également les aider et les invitent à se confronter : « *L'idée, c'est de voir si cette boite entre vous, elle vous parle* ». Les discussions se font de plus en plus nombreuses. Dans ce tumulte, nous saisissons quelques conversations, révélant le tissage de la pratique collaborative entre les participants. Pour commencer, nous entendons la formatrice en équicoaching (Nathalie) qui interroge l'entrepreneur au projet de « *court-voiturage* » (Nassim). Elle a décidé d'enlever l'image du cheval de son logo, car un autre participant lui a dit de ne pas « *mettre de cheval* ». Néanmoins, elle se tâte encore. Elle a ainsi réalisé une deuxième boite plus tournée vers le côté « *nature* » et donc « *sans cheval* ». Elle la montre à Nassim (Photographie 11) et lui demande : « *Je devrais peut-être mettre une référence au cheval, non ?* ».



Photographie 11. Échange autour de la boite entre porteurs de projets.

Pour Nassim, il vaut mieux ajouter l'image d'un cheval. Selon lui, cette référence visuelle éclairera les personnes qui « *ne connaissent pas bien le truc* » :

- **Nathalie** : Dans ma question [en désignant sa boite], je devrais peut-être mettre une référence au cheval, non ?
- **Nassim** : Ouais… je pense… parce que bon, moi 'équicoaching', il me faut un cheval.
- **Nathalie** : Bien c'est ça qui me perturbe… parce que toi, tu me dis j'ai pas vu de cheval, mais lui [en désignant un autre entrepreneur attablé] il me disait 'mets pas de cheval'... Alors je sais pas quoi…
- **Nassim** : Lui, je pense il voulait dire ça pour pas paraître classique, 'bébête'... mettre un cheval entre guillemets. Par contre, après pour ceux qui connaissent pas bien le truc [il claque des mains comme pour montrer que ça éclaire] Après... ce qui compte, c'est ton avis... Mais moi, si je te rencontre et que tu veux me parler de ton projet… en gros, moi quand je vois "équi ", il me faut un cheval...

Vignette 33. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Autour de la table - Le 5 septembre 2018.

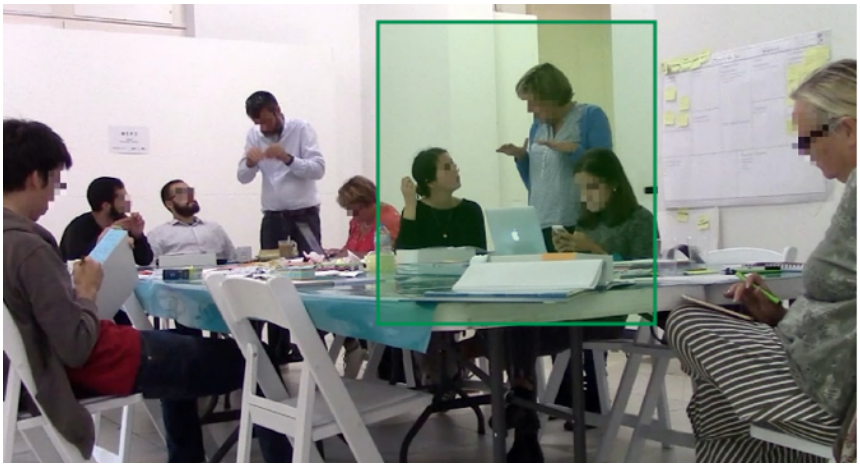
À travers cette interaction, Nathalie enrichit la manière de communiquer sur son projet. En effet, elle teste sa boite, équipée de deux logos différents, à plusieurs reprises. Plus largement, elle l'emploie tel un support de dépassement de l'épreuve de la mise en mots. De fait, la boite lui permet d'interagir avec ses pairs autour d'un socle commun qu'elle peaufine peu à peu, réussissant petit à petit à mieux se faire comprendre. Un autre moment d'entraide est celui autour du projet d'alimentation canine de Francesca (Vignette 34). Tout commence quand cette dernière se tourne vers Jian, installé à côté d'elle et suivant les consignes de Billy, lui montre sa boite : « *ça parle ou ça parle pas ?* ». À ces propos, les autres participants lèvent les yeux et s'intéressent à la discussion. Une nouvelle fois, leur « co-localisation physique » (Fabbri, 2015) intervient dans l'initiation des échanges et dans le renforcement de leur pratique collaborative. Ils commencent alors à débattre autour des éléments à ajouter au message pour dépasser la dimension plutôt factuelle des ingrédients. Ensemble, ils choisissent certains termes à employer pour se faire comprendre. Par rapport à ce questionnement, Louise propose, par exemple, de regarder ce qui est écrit sur les pots de yaourts pour les « *humains* ».

- **Francesca** [en direction de Jian] : Ça parle ou ça parle pas ? [Sylvie lève également les yeux vers Francesca]
- **Jian** : Ça va, mais à l'arrière je mettrais… fin je sais pas il y a certaines valeurs … équitable…
- **Nassim** [intervient] : Équitable, bio…
- **Jian** : Là [en désignant une zone de la boite] tu peux les citer, tu vois? D'accord, il y a les ingrédients, mais les ingrédients… mais les ingrédients tu peux les mettre sur le côté… mais en dessous [sur la face principale] tu peux citer tes valeurs…
- **Francesca** : Mais après il faut pas oublier que ça va être fait dans des petits sachets…
- **Jian** : Ah oui, d'accord…
- **Louise** : Oui, mais par exemple tu vois … imagine si j'arrive sur ton site et je vois ça… bien je trouve ça clair… mais est-ce que tu pourrais pas plus expliquer […].
- **Francesca** : Digestion facile… ? Non, c'est pas ça... Confort digestif…
- **Louise** [intervient] : Si mais tu pourrais, je crois qu'il y a réellement un mot, tu devrais regarder genre tu vois comme les… les trucs de bif… bifide.. bifidus actif-là… les yaourts ? En gros, c'est ça. Tu devrais regarder sur leurs emballages parce qu'eux ce qu'ils disent, c'est ça !
- **Jian** : Transit intestinal…
- **Louise** : … bon transit intestinal ou un truc du genre…
- **Francesca** : Respecte le transit intestinal [avec une moue peu convaincue] ?
- **Sylvie** : Respecte le transit intestinal [en approuvant l'idée] !
- **Louise** : Mais regarde vraiment, regarde sur les petits pots de yaourts… ce qu'ils mettent…
- **Francesca** : Mais je crois… sur les petits pots de yaourts… un chien ça peut pas manger des yaourts…
- **Louise** : Non mais c'est pour t'aider… eux, le message qu'ils font passer aux humains… tu devrais regarder qu'est-ce que… mais voilà…
  [Francesca prend des notes sur sa boite en acquiesçant]
- **Jian** : Amener quelque chose de naturel...
- **Sylvie** : … Respecte l'équilibre alimentaire de votre chien.
- **Francesca** : Mais c'est long comme phrase sur un petit sachet [en montrant la taille du sachet]. Ça oui, si tu fais le site internet oui…
- **Sylvie** : Équilibre alimentaire… mots-clés.

Vignette 34. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Autour de la table - Le 5 septembre 2018.

Quelques jours plus tard, Francesca avait intégré les recommandations de ses pairs à son *pitch*. De fait, lors d'une répétition générale, elle avait souligné le *« confort digestif »* des chiens et le fait que ses produits étaient même « *consommables par les humains* ». Elle avait en outre précisé qu'elle avait risqué de perdre son propre chien « *à cause de l'alimentation industrielle* », jouant davantage sur la dimension émotionnelle de son projet, comme lui avait conseillé Jian. En d'autres termes, Francesca semblait avoir appris, grâce à ses pairs, à mieux mettre en mots son projet.

Enfin, un troisième moment renvoie à la conversation entre la jeune Louise et une des coachs (Maria). Cette dernière était venue aider Louise, bloquée par rapport aux éléments à mettre en avant sur sa boite (Photographie 12).



Photographie 12. Discussion autour des blocages et intégration à la boite.

Suite aux recommandations de Maria (Vignette 35), Louise écrit sur sa boite, marquant des courtes pauses et émettant quelques remarques réflexives. La coach fait également une référence au *Business Model Canvas* qui est affiché sur le mur, derrière elle, pour indiquer à Louise la direction à emprunter. Elle lui recommande notamment d'insister sur le caractère « *personnalisable* » de sa solution, ce que Louise inscrit directement sur sa boite. Celle-ci se présente ainsi comme un support permettant à Louise et à Maria de coordonner leurs différentes perspectives et facilite l'apprentissage de l'entreprendre. En d'autres termes, leur échange ne reste pas au strict stade participatif (Wenger, 1998), mais l'entrepreneuse réussit à intégrer directement les retours de la coach sur cette boite en carton[154]. En outre, nous notons que la coach établit un lien direct avec l'outil qu'est le BMC pour aider Louise à mieux se situer dans son cheminement, ce qui est, entre autres, rendu possible par l'affichage de ce poster sur le mur derrière elle :

- **Louise** : Je veux pas que ça ressemble à ça, mais j'ai une question sur la forme… Si c'est une bonne manière d'aborder ou pas [elle lit le texte sur sa boite à haute voix]. Donc ça, c'est clair et j'aimerais mettre en dessous 'Retrouvez la facilité…' parce que là surement les gens se disent 'oh mais j'ai déjà Dropbox, j'ai déjà un carnet de notes, j'ai déjà un tas de trucs…'
- **Maria** : Ouais, ouais !
- **Louise** : Retrouver la facilité d'un carnet de notes, les fonctionnalités de l'ensemble des applications de stockage et de partage… et bien plus encore et puis mettre … six points en quoi 'nous' on est différent…
- **Maria** : Oui, oui !
  Maria se tourne alors vers un BMC sur le mur en expliquant à Louise de faire un lien avec ce qu'elle a déjà intégré dans ce support.
- **Louise** : En gros, c'est ça que j'ai envie que les gens comprennent. En fait au début, je voulais tout réexpliquer…
- **Maria** [lit un morceau écrit sur la boite de Louise] : Pour moi, moi après je suis neutre, je suis pas un de tes persona… moi j'aime bien le côté personnalisable…

[154] Nous avons consulté le site web de cette porteuse de projets, au mois de décembre 2020 et nous avons noté qu'elle mettait en évidence la possibilité de configurer par soi-même la solution proposée. Même si ce constat n'est qu'une hypothèse, il nous amène à penser que le retour de Maria par rapport au caractère « personnalisable » de l'offre a marqué Louise dans la mise en place de son projet.

- **Louise** : Mais ça par exemple du coup le fait de pouvoir le configurer… Je devrais le mettre… ? [**Maria** acquiesce]
- **Louise** [qui semble éclairée] : En fait c'est ça [en écriant sur sa boite]. En fait, les trois arguments, c'est : stockage, la configuration et après le reste ça vient… [elle continue d'écrire]. Après ça [en désignant la phase principale de sa boite], ça je le mets derrière… ? Le 'comment ça marche' ?
- **Maria** [acquiesce] : Moi, je dis les éléments qui sont moins importants derrière.

Vignette 35. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Autour de la table - Le 5 septembre 2018.

En conclusion, ces trois illustrations remettent en lumière le rôle du lieu, des coachs et des outils dans le renforcement de la pratique collaborative des porteurs de projets. Tout d'abord, le lieu des Anciens Abattoirs et plus spécifiquement, la « grande table » ont facilité l'appropriation individuelle, le rassemblement des porteurs de projets en un même endroit et le rattachement de la Fabrique d'été à une histoire plus large et à un « *canevas* » de base (Manifeste et règles de « *vivre ensemble* »). À titre illustratif, l'agencement modulable de l'espace a notamment permis l'affichage des BMC sur les murs, ce qui a amené les participants ou les coachs à s'y référer lors des discussions. La « co-localisation physique » (Fabbri, 2015) s'est, quant à elle, manifestée quand attablés, les porteurs de projets s'interpellaient aisément les uns les autres ou bien, intervenaient dans les échanges en cours. Ensuite, les coachs ont joué un rôle de ponts entre les pairs, se positionnant tels des *boundary spanners* (Williams, 2002, 2013) ou encore, des *brokers* (Wenger, 1998) qui tout en soutenant la coordination des perspectives, prenaient le temps de conseiller individuellement chaque participant. Par exemple, après une longue session de travail durant laquelle Billy et Maria avaient échangé avec chacun, Billy avait invité tout le groupe à se retrouver collectivement :

- **Billy** : Dans 20 minutes, on fait juste un petit… On se retrouve là [en désignant la Zone 3] ? Vers 11h30 ? Pour faire juste un tout petit tour d'échanges… Ça doit pas être terminé, ça peut mais… Donc voilà… On veut pas que vous soyez juste tout seul face à votre boite donc voilà… Ça va ? […] On fait une petite pause d'échange, de partage… non ? pas de pause ? C'est juste une espèce de break… […] Fin pour échanger quoi.
- **Maria** : Si vous bloquez…

Vignette 36. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Autour de la table - Le 5 septembre 2018.

Enfin, proposés par les coachs, les outils (ici, la boite et le BMC) ont également aidé les entrepreneurs non seulement à se retrouver autour d'un « schéma commun » (Abraham, 2017), mais également à assimiler, à leur échelle, les différents conseils reçus pour apprendre à entreprendre. En s'appuyant sur le support de la boite, ils ont notamment intégré les retours de leurs pairs en fonction de leurs propres perspectives et attentes, sans nécessairement qu'un consensus s'établisse entre eux (Star, 2010). Finalement, ces situations empiriques accentuent notre propos introductif : **ce n'est pas un actant, humain ou non-humain, en particulier qui fait frontière entre les porteurs de projets hétérogènes, mais bien les « arrangements de travail à la fois matériels et procéduraux »** (Star, 2010, p. 22). De fait, dans ces passages, nous retrouvons plusieurs participants, installés à la « grande table » avec leur boite respective. Les coachs viennent les aider à de nombreuses reprises. Chacun travaille sur sa propre boite, mais ils trouvent, malgré tout, des points d'entrée en discussion et échangent alors avec leurs pairs

ou les coachs, s'aidant mutuellement dans leurs prises de décisions et plus généralement, dans le développement de leur projet. L'apprentissage collectif de l'entreprendre s'initie et se renforce donc au croisement du lieu physique, de l'accompagnement des coachs et des outils (la boite et le BMC). L'un ne va pas sans l'autre et séparément, ils servent difficilement l'émergence de la pratique collaborative. Cette considération nous rappelle l'importance d'aborder le porteur de projets et ce qui l'entoure tel un ensemble, sans les séparer ni ontologiquement ni analytiquement (Johannisson, 2011; Champenois et al., 2019). Dans un cheminement en perpétuelle évolution, il construit, en effet, sa pratique entrepreneuriale chemin faisant. Suivant cette logique, nous pourrions même ajouter que les porteurs de projets eux-mêmes font partie de cet arrangement qui a donné vie à la pratique collaborative. À cet égard, Billy déclarait que ces derniers étaient « *coachables* », c'est-à-dire qu'ils se sont confiés aux coachs et ont suivi les étapes suggérées. Supposant que les participants ne soient pas « *coachables* », il est légitime de nous demander si le programme préparé par les coachs aurait été reçu de la même manière et *in fine,* si la pratique collaborative aurait émergé comme ce fut le cas durant cette édition de la Fabrique d'été. En synthèse, nous avons réalisé une schématisation décrivant les « arrangements de travail à la fois matériels et procéduraux » (Star, 2010, p. 22) qui ont soutenu la pratique collaborative de la Fabrique :

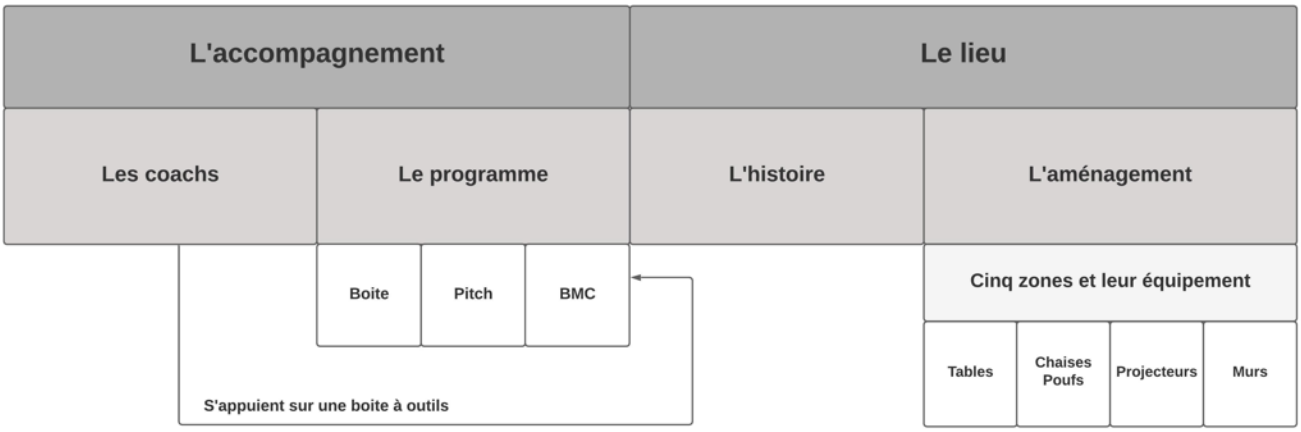


Figure 12. Acteurs et objets soutenant la collaboration des participants (Fabrique).

4.4. De la mise en forme de l'expérience et de l'ancrage de la pratique collaborative

Lors de la Fabrique d'été, les porteurs de projets ont appris à entreprendre en se confrontant les uns aux autres sur base d'un ensemble d'arrangements de travail, fait d'acteurs et d'objets (Star, 2010). Au fil des semaines, leur pratique collaborative s'est renforcée jusqu'à donner vie à des formes « réifiées » de cette expérience (Wenger, 1998). D'une part, ils ont progressivement développé des **répertoires de ressources** (Wenger et al., 2002), en créant notamment un groupe de discussion sur *WhatsApp* et en développant des « référentiels communs » incorporant les « savoirs accumulés » au cours du programme (Goncalves, 2007, p.167). D'autre part, ils ont commencé à dessiner les frontières du **groupe des « *accompagnés* »**, se différenciant de ceux qui ne partageaient pas leurs histoires ou leurs plaisanteries communes (Wenger, 1998 ; Farnsworth et al., 2016).

4.4.1. *La construction de répertoires partagés de ressources*

Les « manifestations concrètes » du processus de négociation de sens (Dameron & Josserand, 2007, p.137) se sont tout d'abord révélées dans l'émergence de ressources partagées entre les participants. Pour mutuellement se comprendre (Wenger et al., 2002), ceux-ci mobilisaient ainsi ce qu'ils avaient antérieurement abordé au cours de la Fabrique. Par exemple, alors que Nassim discutait avec Francesca de sa « *landing page »,* Nathalie avait manifesté son incompréhension : « *Une quoi… ?* ». Nassim avait tenté la comparaison avec une « *page de visite* », mais cela n'avait pas éclairé son interlocutrice. Pour l'aider, un autre entrepreneur (Charles) avait rappelé la séance où les coachs avait justement parlé de la « *landing page »*. À cette évocation, Nathalie s'était rappelée l'exercice du *pitch* et avait finalement saisi à quoi correspondait une « *landing page »*. Ce passage montre bien que les acteurs ont progressivement formé une base de compréhension commune, soutenant leur apprentissage collectif de l'entreprendre.

- **Nassim** [en direction de Francesca, avec humour] : Une *landing page*... !
- **Nathalie** : Une quoi ...?
- **Nassim** : Une *landing page*, une *landing page* ! ... Bien c'est une page de visite, en gros.
- **Charles** [en direction de Nathalie] : C'est ce qu'il nous a montré.. lundi...
- **Nathalie** : ... C'est un...
- **Charles** : C'est une espèce de page de site web où tu vois... en deux minutes, tu dois voir le principal...
- **Nathalie** : C'est le principe du *pitch* ?
- **Charles** : En gros, ouais!

Vignette 37. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Autour de la table - Le 5 septembre 2018.

Une seconde illustration de ces « référentiels communs » (Goncalves, 2007, p.167) s'est dévoilée lors d'une discussion entre Christelle, Mario, Nassim et Coralie. Installés à la « grande table », ils sont en train d'échanger autour de solutions pour réaliser des supports communicationnels et plus

particulièrement, des vidéos interactives. À un moment donné, Nassim repense à un site web dont leur avait parlé un autre participant, alors absent ce jour-là. Ne se souvenant plus des détails, il interroge Coralie et Christelle pour savoir si elles s'en souviennent. Elles hésitent, mais finalement, Coralie retrouve le nom du prestataire concerné dans ses notes. Il apparaît donc qu'au fil des rencontres, les porteurs de projets ont peu à peu accumulé des références communes et qu'ils s'en sont régulièrement servi pour s'entraider ou pour alimenter leurs propres réflexions.

- **Christelle** [en direction des autres, attablés] : Vous souvenez du nom du gars qui faisait aussi ce service de vidéos ?
- **Nassim** : Je sais plus, j'ai oublié…
- **Mario** : Pour quoi faire ?
- **Nassim** [en direction de Mario] : Un site pour sous-traiter…
- **Nassim** [en direction de Coralie qui arrive à la table] : Peut-être que… tu te souviens du site de *outsourcing* qu'il avait donné ?
- **Coralie** : Oh… je crois que je ne l'ai pas noté…

  [Nassim rigole]

- **Coralie** : C'était work quelque chose… mais…
- **Christelle** : 'Hopwork', H-O-P…?
- **Nassim** [en levant le doigt pour valider] : Hopwork !

  [Coralie s'éloigne et revient près de Nassim, lui montrant l'écran de sa tablette. Il regarde sans rien dire]

- **Coralie** : C'est ça ?

  [Il acquiesce]

Vignette 38. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Autour de la table - Le 12 septembre 2018.

Dans la même logique, l'ancrage de la pratique collaborative s'est révélée dans l'émergence d'un vocabulaire partagé (Wenger, 1998; Fabbri, 2015). D'une manière générale, il s'agissait avant tout d'une terminologie liée au monde entrepreneurial (ex. *pitch(er), pivot(er), MVP Lab, landing page, Business Model Canvas*, etc.). Néanmoins, dans le cas de la Fabrique, plusieurs porteurs de projets ne connaissaient pas ces termes avant le début du programme d'accompagnement. Dès lors, leur assimilation et leur recours lors des échanges reflètent bien le processus d'apprentissage des participants (Cohendet et al., 2003). Finalement, pour agréger et accéder à ces différentes ressources, les « *accompagnés* » avaient également créé un groupe *WhatsApp* où ils s'envoyaient, entre autres, des messages justifiant leur absence, des renseignements sur des événements ou ateliers dédiés aux entrepreneurs, des questions par rapport à leurs blocages respectifs, des actualités sur leurs propres projets ou encore, des informations pratiques par rapport aux exercices que les coachs leur demandaient de réaliser. Sur la capture qui suit, une entrepreneure sollicite ses pairs par rapport à son « *MVP*[155] » (dans son cas, la dernière version de son site web). Certains lui donnent leur avis et proposent même de diffuser sa page. Quelques semaines plus tard, un autre entrepreneur (Jian) partage, quant à lui, un

[155] MVP est l'abréviation de "*Minimum Viable Product"* ou produit minimum viable.

événement qui pourrait intéresser ses pairs. Ce groupe *WhatsApp* constituait dès lors une forme de répertoire partagé entre les participants du programme, renforçant notamment les frontières entre ceux qui en faisaient partie et les autres[156].



Capture 11. Échanges sur le groupe WhatsApp des « accompagnés ».

4.4.2. *Du plaisir à se retrouver à l'émergence du groupe des « accompagnés »*

Plus les semaines s'écoulaient, plus les porteurs de projets paraissaient proches les uns des autres. Ils avaient progressivement appris à se connaître et discutaient de manière beaucoup informelle. En ce sens, ils plaisantaient régulièrement et avaient du plaisir à se retrouver (Dameron & Josserand, 2007). Nous avions relevé cette atmosphère amicale non seulement lors de notre observation empirique, mais également au cours des entretiens. À cet égard, Francesca nous avait, par exemple, déclaré :

[156] Au cours des rencontres physiques, nous avions relevé certaines références à des discussions qui avaient eu lieu sur le groupe *WhatsApp* et que seuls, les porteurs de projets réussissaient à comprendre.

> « Je vais dire que disons que tu avais plaisir à y aller. Il y a des endroits où parfois quand tu te lèves au matin tu te dis "pff", tu comptes des jours, tu as envie que ça finisse parce que tu en as marre, tu les supportes plus ! Par contre, avec eux tu avais plaisir[157] ! »

Dans la même lignée, Adam avait renchéri qu'il se sentait comme avec ses « *potes* » lorsqu'il était encore au Sénégal. Dans son cas, c'est cette « *ambiance* » particulière qui l'avait motivé à faire quotidiennement plus de quatre heures de trajet :

> « Je me considérais comme quand j'étais entouré avec mes potes au Sénégal, quand je travaillais en équipe... Ouais, cette ambiance que je vivais avec eux qui me motivait quand même, chaque jour, à quitter Louvain-la-Neuve qui est à 2 heures d'ici [de Mons]. Donc derrière si je n'étais pas motivé, s'il n'y avait pas cette ambiance qui faisait que je me lève tôt pour venir... Bien je le ferais pas, je vais me dire 'à quoi ça sert que je quitte chez moi dès tôt le matin pour faire 2h, 2h30 et faire encore 2h30 pour le retour'... Donc s'il n'y avait pas eu de motivation derrière, l'ambiance... Au niveau de la Fabrique, bien j'allais pas venir... Donc il y avait une ambiance quand même plutôt cool, géniale qui me motivait à venir[158]. »

Plus particulièrement, l'attitude de chacun était teintée de bienveillance. Ils s'écoutaient attentivement ou s'encourageaient par des applaudissements : « *C'était sain… il n'y avait d'entourloupes, de jalousie ou de méfiance…* », avait témoigné Mario. Même si ce cadre particulier avait été établi par les coachs dès le premier jour, l'attitude bienveillante des participants s'était renforcée au fil des semaines. Ce faisant, ils avaient réussi à dépasser une des barrières à la collaboration, à savoir le fait de « ne pas se sentir légitime dans ses apports et/ou de redouter le regard critique des autres intervenants » (Gangloff-Ziegler, 2009, p. 100). À titre illustratif, Nathalie expliquait qu'elle avait fini par se sentir au même niveau que ses pairs alors même qu'au départ, elle se voyait comme trop peu expérimentée en entrepreneuriat pour oser prendre la parole : « *mais si tout est fait dans la bienveillance, ça se passe beaucoup mieux quoi* ». Un cadre bienveillant est, en effet, un des principaux enjeux de la collaboration, car il aide les acteurs à se sentir plus libres de s'exprimer, sans la crainte de faire face aux jugements (Boutillier & Fournier, 2009; Gangloff-Ziegler, 2009). Générant une forme de cercle vertueux, la bienveillance mutuelle induit alors un renforcement de la confiance des participants, ce qui influence positivement la collaboration (Ahuja, 2000; Jaouen et al., 2006; Quince, 2011).

Enfin, partageant de plus en plus de ressources, d'anecdotes ou encore, d'histoires (Farnsworth et al., 2016; Wenger, 1998), les porteurs de projets ont commencé à dessiner des frontières entre leur groupe, les « *accompagnés* », et les autres participants de la Fabrique : « *On est entre nous* », avait un jour déclaré Billy. Ils se sentaient dans « *le même bateau* », se soutenant les uns les autres et donnant d'eux-mêmes pour faire avancer le projet de chacun : « *Et c'est en apportant parfois quelque chose aux autres qu'on avait un retour sur soi, c'est fou ça...* ». Enfin, lors de la séance finale de débriefing, nous avions ressenti leur volonté partagée de maintenir les relations qui s'étaient construites. Christelle, la jeune entrepreneure au projet de panades pour bébés, avait ainsi admis :

[157] Entretien de Francesca, participante au programme de la Fabrique. Le 13 février 2019.
[158] Entretien d'Adam, participant au programme de la Fabrique. Le 28 novembre 2019.

- **Christelle** : « Ce qui m'inquiète c'est juste que je me dis qu'on est à la dernière semaine et j'ai l'impression d'être au début... J'ai encore besoin de vous... Je me sentirais perdue. »

Vignette 39. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 20 septembre 2018.

Dans le dernier point de ce chapitre, nous terminons par ce qui est advenu de ce groupe des « *accompagnés* » suite à la fin du programme d'accompagnement et plus largement, de la Fabrique d'été.

5. Quand les responsabilités individuelles et l'hétérogénéité l'emportent...

Au début de ce chapitre, nous rencontrions des individus qui s'étaient lancés dans le « monde enchanteur » (Toutain & Verzat, 2017, p.5) de l'entrepreneuriat à la conquête d'autonomie, d'indépendance et de réalisation de soi. Cheminant vers la mise en place de leur projet, ils ont rapidement fait face à des obstacles tels que la mise en mots de leurs idées et la non-linéarité du parcours entrepreneurial. Plus largement, ils se sont heurtés à la mise à l'épreuve de « l'entreprendre en train de se faire » (Germain & Jacquemin, 2017, p.11). Partageant cette difficulté avec leurs pairs, ces porteurs de projets se sont alors tournés vers la Fabrique d'été où ils pourraient échanger autour de ces « galères » jalonnant leur cheminement individuel. Ainsi, ils arrivent aux Anciens abattoirs montois pour participer au programme d'accompagnement organisé. Dès les premiers jours, ils se retrouvent autour de leurs expériences du parcours entrepreneurial. En effet, ils font face aux mêmes problématiques (Wenger et al., 2002) et s'entraident par rapport à celles-ci. Progressivement, ils tissent ensemble un entrelacs de conseils, de recommandations et de ressources variées. Autrement dit, une pratique collaborative se construit : ils apprennent ensemble à entreprendre. Dans le cadre de la Fabrique, la confrontation aux « autres » est d'autant plus enrichissante que les participants sont hétérogènes à de multiples niveaux (stade d'avancement, secteur d'activités, origines, âge, statut familial et social, etc.), ce qui leur permet de « se frotter » à des perspectives variées et de mettre en dialogue diverses « façons de penser » (Blandin et al., 2016, p.69). Néanmoins, l'hétérogénéité reste une arme à double tranchant (Milliken & Martins, 1996) et des blocages émergent lorsque les acteurs débattent et tentent de réconcilier leurs différents points de vue (Wenger, 1998). De fait, ils s'arrêtent en plein milieu de leurs délibérations, limitant le passage de la participation à la réification, les deux faces indissociables du processus d'apprentissage collectif de l'entreprendre (Chanal, 2000; Wenger, 1998; Wenger et al., 2002). En ce sens, nous avons interrogé les actants (Latour, 2014) qui ont soutenu l'ancrage de la pratique collaborative, permettant le dépassement du stade strictement participatif pour donner forme à leur expérience (Roberts, 2006). Entre le rôle du lieu physique des Anciens Abattoirs et celui du programme d'accompagnement avec les coachs et leurs outils, la pratique collaborative s'est renforcée au croisement d'un « ensemble d'arrangements de travail à la fois matériels et procéduraux » (Star,

2010, p. 22). Dès lors, chacun a appris à entreprendre à travers les retours de ses pairs et l'accompagnement des coachs, se retrouvant ensemble dans un même lieu (Fabbri, 2015) et s'appuyant « sans tension aucune sur un ensemble d'objets » comme la boite en carton, le BMC ou encore, le pitch (Martuccelli, 2019, p.76). Les entrepreneurs ont peu à peu donné vie à des formes « réifiées » de cet apprentissage collectif (Wenger, 1998). D'un côté, ils ont développé des « référentiels communs » incorporant les « savoirs accumulés » au cours du programme (Goncalves, 2007, p.167). D'un autre, ils ont progressivement dessiné les frontières de leur groupe, celui des « *accompagnés* », se différenciant de ceux qui ne partageaient pas leurs histoires ou plaisanteries communes (Farnsworth et al., 2016; Wenger, 1998). Ce sont ainsi les ferments d'une communauté de pratique – un domaine partagé, un engagement mutuel et une pratique commune (Wenger et al., 2002) – qui ont été posés au fil du déroulement de la Fabrique d'été. À la fin du mois, les porteurs de projets en étaient même arrivés à ne pas vouloir se quitter et cherchaient des possibilités de maintenir les relations qu'ils avaient établies : « *J'ai encore besoin de vous… je me sentirais perdue* ». Le dernier jour, ils avaient même décidé de créer un nouveau groupe, cette fois sur Facebook, pour augmenter les possibilités de prolonger les échanges.

En les écoutant, nous pensions que les « *accompagnés* » poursuivraient leurs échanges sur *WhatsApp* et *Facebook* ou bien, qu'ils se retrouveraient aux Anciens Abattoirs qui restaient ouverts pour les accueillir. Néanmoins, quelques semaines après la Fabrique, nous avions revus certains d'entre eux à un *Startup Friday,* organisé par la Creative Valley et pour la plupart, ils admettaient que les liens s'étaient affaiblis. Les responsabilités individuelles et les différences interpersonnelles l'avaient emporté et chacun était retourné à ses propres objectifs :

> « Oui, je trouve ça dommage parce que c'est vrai qu'on a créé un groupe… mais… je pense qu'on avait chacun nos projets, et que voilà la vie reprend le dessus aussi à un certain moment et que finalement, ce groupe n'apporte pas nécessairement quelque chose […]. Et finalement, **ça s'est essoufflé**… il n'y a pas eu… il y a eu une cohésion du groupe pendant la Fabrique, mais cette cohésion de groupe… n'est… voilà… […] comme je te l'ai dit tout à l'heure… on vient… enfin c'est **un groupe très différent** de régions, de projets différents aussi. […] Et quelque part bien voilà quoi… Parfois on rentre dans un groupe… on fait un bout de chemin et puis il n'y a plus lieu d'avoir ce réseau et on a juste **fait ce qu'il y avait à faire à ce moment-là**. Et puis on se perd de vue sans... il y a pas d'attentes particulières et bon voilà avec ce groupe-là, c'était comme ça. Avec un autre groupe, il y a vraiment un lien qui s'est créé entre entrepreneurs de la région parce qu'on est toutes plus ou moins de la même région, avec une même vision si… voilà, il y a des affinités et peut-être parfois simplement le bon moment quoi… voilà[159]… »

Pour justifier cet essoufflement, Coralie pointe notamment la recherche de ressources clés à un moment donné du parcours. Selon elle, le groupe s'est dilué, car celui-ci n'apportait plus « *nécessairement quelque chose* ». Sa perspective rejoint la littérature inter-organisationnelle selon laquelle la principale

[159] Entretien de Coralie, participante au programme de la Fabrique. Le 28 novembre 2018.

motivation à collaborer est le besoin en ressources (Ahuja, 2000; Barney, 1991; Das & Teng, 2000; Grant, 1991; Hardy et al., 2003). Une autre particularité de la Fabrique était sa limitation spatio-temporelle, à savoir qu'elle se déroulait sur quatre semaines en un espace physique établi. Cette double dimension a eu l'intérêt de répondre à un « *besoin commun* » des porteurs de projets, celui de bénéficier d'un « *espace, temps et géographique, pour se voir* ». Par ailleurs, elle a généré une forme de densité qui a poussé les participants à s'impliquer davantage dans le programme, comme l'évoquait Charles lors de la session finale de débriefing sur le programme général de la Fabrique. Dans la même idée, Christelle avait souligné son besoin d'avoir « *quelque chose d'actif* » et de « *plus animé* » pour se mettre en mouvement. Pour elle, en l'absence du « *groupe* » et des coachs, elle ne réussissait pas à avancer sur son travail (Vignette 39). Pour finir, nous en revenons à la conclusion **que ce n'est pas un acteur, humain ou non-humain, en particulier qui fait frontière, mais bien leur imbrication dans une situation donnée** (Star, 2010). En effet, alors même que le lieu est resté ouvert quelques fois par semaine, que la Creative Valley proposait des journées de rencontre avec des coachs et que les porteurs de projets disposaient encore des outils appris lors du programme, la pratique collaborative s'est peu à peu diluée.

DISCUSSION INTERMEDIAIRE AUTOUR DU CAS N°1

Ce chapitre sur le cas de la Fabrique d'été nous apporte des éléments de réponses aux questions de recherche qui orientent notre travail. Dans cette conclusion, nous débutons par un retour sur chacune des sous-questions de recherche et nous terminons par une proposition intermédiaire quant à notre question générale, à savoir : *quels sont les arrangements soutenant la pratique collaborative des porteurs de projets suivis ?*

T.1.1. Qu'est-ce que les porteurs de projets visent à travers leur démarche individuelle ?

Notre premier questionnement porte sur les mécanismes qui sous-tendent les trajectoires individuelles. Dans ce cas d'étude en particulier, les entrepreneurs ont avant tout lancé leur projet par et pour eux-mêmes. Ils visaient donc leur autonomie et leur indépendance, désirant devenir leur « propre patron » (Loarne-Lemaire, 2014, p.19) et reprendre les rênes de leur vie (Le Bossé, 2008). En effet, avant de se lancer, certains avaient multiplié les expériences professionnelles lesquelles les avaient particulièrement déçus ou limités. Dans cette logique, ils avaient décidé de mettre « toute leur âme » dans le développement de leurs idées et de rester fidèles à eux-mêmes et à ce qu'ils voulaient atteindre (de Singly, 2003; Pennel, 2013). Ces considérations révèlent deux principaux enjeux de la collaboration entrepreneuriale. Premièrement, au regard du haut désir de liberté de ces porteurs de projets, nous soulignons la nécessité de laisser chaque acteur définir lui-même son engagement dans le processus collaboratif (Miles et al., 2006). Deuxièmement, les entrepreneurs suivis sont principalement portés par leurs propres objectifs et intérêts auxquels ils tiennent fortement. Or, collaborer implique de s'engager mutuellement envers une ligne directrice partagée. Comment ont-ils donc fini par s'entraider dans leur apprentissage de l'entreprendre ? En ce sens, ce cas nous a apporté une illustration des modalités de dépassement de la tension entre individuel et collectif.

T.1.2. Qu'est-ce qui les rassemble au-delà de leur volonté d'autonomie et leurs objectifs variés ?

À travers cette interrogation, nous cherchons à saisir le socle commun autour duquel se sont initiés les échanges. Dans le cadre de la Fabrique, les participants semblent s'être retrouvés autour de la mise à l'épreuve de « l'entreprendre » (Germain, 2017; Germain & Jacquemin, 2017). Plus concrètement, ils partageaient deux principaux obstacles : la mise en mots de leurs idées et la non-linéarité de leur cheminement. Or, de par notre ancrage dans le courant de l'*entrepreneurship-as-practice* (EAP), ces deux obstacles apparaissent comme enchevêtrés à la démarche entrepreneuriale. Autrement dit, les porteurs de projets finissent par les rencontrer à un moment donné du parcours, car l'entreprendre se

construit dans le mouvement (Champenois et al., 2019; Hjorth et al., 2015; Johannisson, 2011; Steyaert, 2007) et à travers la confrontation au réel (Schmitt, 2018). Dans cette logique, les entrepreneurs de la Fabrique avaient vécu (ou vivaient) ces épreuves. Ils disposaient donc d'un retour d'expériences à partager avec leurs pairs qui devenaient alors des supports au dépassement de ces obstacles. En d'autres termes, au-delà du caractère « insurmontablement individuel » de l'épreuve (Martuccelli, 2020), les participants ont retrouvé un socle partagé dans la mise en commun de leur vécu entrepreneurial. Par exemple, ils se donnaient des conseils en se basant sur des anecdotes de leur propre parcours. En se confrontant, ils se nourrissaient les uns des autres et décelaient des voies pour réussir à faire face à la mise à l'épreuve de l'entreprendre. À travers leur recherche menée au sein d'un espace de travail collaboratif pour entrepreneurs, Pierre et Burret avaient décelé une même série de « patterns » et de « défis communs » au « cœur de chaque démarche entrepreneuriale », mise en lumière par « l'échange et l'observation » des pairs (2014, p. 63). Ce résultat confirme le rôle clé du « réseau de pairs » tel un « accompagnant » du porteur de projets (Fabbri & Charue-Duboc, 2013; Sammut, 2003), c'est-à-dire que ce n'est plus la structure d'accompagnement qui apporte une assistance, mais bien la communauté d'entrepreneurs (Sammut, 2003).

T.2.1. - Quelle est la pratique collaborative que se tisse entre eux ?

En se retrouvant autour de cette épreuve de « l'entreprendre en train de se faire » (Germain & Jacquemin, 2017, p.11), les porteurs de projets ont progressivement développé une forme d'interdépendance (Renard & Davis, 2019), à travers un but partagé – « *tout le monde était là pour entreprendre des choses* » – ainsi qu'une impression d'être dans le « *même bateau* », avançant ensemble vers une même fin. En d'autres termes, en aidant leurs pairs à progresser dans la mise en place de leur projet, ils en retiraient des apprentissages pour eux-mêmes. Ce faisant, ces entrepreneurs ont donné forme à une pratique collaborative : apprendre ensemble à entreprendre. Plus concrètement, ils ont peu à peu généré un entrelacs de conseils, de recommandations ou encore, de « trucs et astuces » (Mitev et al., 2019) leur permettant de s'entraider face à l'épreuve de l'entreprendre (ex. insérer un logo sur son site web, donner un nom à son projet, conduire une étude de marché, communiquer sur ses réseaux sociaux, etc.). Ils ont ainsi construit une structure partagée (Chanal, 2000) soutenant leur mise en action et leur apprentissage du « métier d'entrepreneurs » (Pierre & Burret, 2014). Au terme des quatre semaines de la Fabrique, ils avaient même créé des « référentiels communs » incorporant les « savoirs accumulés » (Goncalves, 2007, p.167) : espace de partage sur *Google Drive,* discussion de groupe sur *WhatsApp*, vocabulaire partagé, références et prestataires énoncées par les coachs, etc.

T.2.2. - Quel est leur degré d'hétérogénéité des acteurs ?

Dans le cadre de la Fabrique, le groupe des « accompagnés » était hétérogène (âge, secteur d'activités, statut familial, stade d'avancement, compétences, objectifs, etc.). En cohérence avec les travaux de Pierre et Burret sur les espaces de travail collaboratif pour entrepreneurs, cette diversité constituait une source d'enrichissement mutuel, favorisant notamment la « co-construction de nouvelles connaissances » (2014). En d'autres termes, par les retours de pairs ayant des perspectives différentes des leurs – que ce soit par rapport à leur stade d'avancement, leur niveau de maturité entrepreneuriale ou leur secteur d'activités – les porteurs de projets ont eu l'opportunité de bénéficier d'un regard extérieur. Ces interactions leur ont apporté de « nouvelles idées » et « manière de faire » (*ibid.,* p. 64). Néanmoins, telle une « arme à double tranchant », l'hétérogénéité des acteurs avait fini par entraver le processus d'ancrage de la pratique collaborative. Cette tension est au fondement de notre quatrième questionnement de recherche. Ces moments d'incompréhension mutuelle avaient parfois donné lieu de vifs débats, mais malgré leur caractère déstabilisant, ils constituaient « d'importants épisodes de négociation de sens » (Fabbri, 2015, p. 330). À cet égard, nous pointons un autre enjeu de la collaboration entrepreneuriale : tirer profit de l'hétérogénéité du groupe sans tomber dans ses entraves, notamment celle du blocage au stade participatif (Wenger, 1998). Dans le cas de la Fabrique, notre analyse a, en effet, révélé des situations où les discussions s'arrêtaient sans aboutir à l'une ou l'autre conclusion, les porteurs de projets revenant sur leurs tâches individuelles sans qu'aucune piste n'ait été empruntée[160]. Autrement dit, l'hétérogénéité a quelquefois entravé l'émergence de formes dites « réificatives » de la pratique collaborative (*ibid.*). Cependant, comme nous l'avons vu, les porteurs de projets ont pourtant fini par générer des répertoires de ressources partagées, dessinant même les frontières de leur groupe des « accompagnés ». Ce sont ainsi les ferments d'une communauté de pratique – un domaine partagé, un engagement mutuel et une pratique commune (Wenger et al., 2002) – qui ont été posés au fil du déroulement de la Fabrique d'été. Par ce constat, nous mettons en perspective les résultats de Julie Fabbri (2015) qui pointe le degré de comparabilité et de complémentarité entre les profils tels des fondements des « rapports d'engagement mutuel » et de l'entraide entre entrepreneurs. De fait, notre travail de recherche met en évidence que même si l'hétérogénéité des porteurs de projets peut entraver l'ancrage de la pratique collaborative, elle est avant tout source d'enrichissement et de confrontation mutuelle et peut être surmontée – comme le révèlent les ferments communautaires entre les participants de la Fabrique d'été. Ce faisant, nous rejoignons les résultats de Pierre et Burret pour qui l'hétérogénéité soutient la « co-construction de nouvelles connaissances » ainsi que la « réduction des tensions concurrentielles éventuelles » (2014, p. 60).

[160] Nous ne parlons pas ici de l'établissement d'un consensus (Star, 2010), mais bien d'une certaine mise en forme de l'apprentissage (Roberts, 2006) puisque la pratique collaborative se construit au croisement d'une dualité entre participation et réification (Wenger, 1998).

QR. Quels sont les arrangements à travers lesquels se construit la pratique collaborative entre porteurs de projets ?

Face à cette dernière observation, nous en arrivons alors à notre question de recherche centrale. Au regard des particularités de la situation exposée, notre analyse a révélé que la pratique collaborative du groupe des « accompagnés » s'est construite à travers l'imbrication de différents actants, humains et non-humains. Autrement dit, il est apparu que la frontière, au sens de Star (2010) s'est faite non pas grâce au support d'un objet ou d'un acteur en particulier, mais bien à travers un « ensemble d'arrangements de travail à la fois matériels et procéduraux » (*ibid*., p. 22, notre traduction).

Tout d'abord, comme nous l'avons vu, les **porteurs de projets** font eux-mêmes partie de la situation étudiée dans le sens où ils étaient « *coachables* », c'est-à-dire disposés à se confier au processus d'apprentissage fait de multiples étapes. En ce sens, ils se sont engagés dans le **programme d'accompagnement** et y ont participé jusqu'au bout. Ensuite, nous retrouvons le programme d'accompagnement encadrés par trois **coachs** et soutenu par une **boite à outils**. Le principal rôle des coachs fut de mettre les participants au même niveau, au-delà de leur hétérogénéité, pour créer des ponts entre eux. Tenant compte des intérêts, objectifs et profils variés des porteurs de projets présents (Williams, 2011), ils ont ainsi cherché à créer des connexions entre ces derniers (Wenger, 1998), notamment en proposant un programme et des outils intégrant un « schéma commun » (Abraham, 2017) tout en étant ouverts à l'adaptation et à l'appropriation individuelle. Par ailleurs, formant un trio complémentaire, ces accompagnants donnaient la possibilité aux entrepreneurs de se tourner vers la « sensibilité » recherchée en fonction des besoins et attentes du moment. En outre, ils encourageaient continuellement les interactions entre pairs, prévoyant des moments spécialement dédiés à la confrontation mutuelle. Ils conféraient également de nombreux conseils et recommandations soit à un acteur en particulier soit à plusieurs simultanément, stimulant de nouveau les échanges entre eux. À ce propos, Pierre et Burret ajoutent même que c'est à travers « l'interaction entre les entrepreneurs et les animateurs que va se jouer la réussite du travail collaboratif » (2014, p. 61). Cette émulation induite par les coachs, générant « quelque chose de plus actif », était notamment recherchée par les participants eux-mêmes qui admettaient avoir besoin d'être « poussés » pour se mettre en action et progresser dans la mise en place de leur(s) projet(s). Ce rôle d'animation endossé par les coachs concorde avec les résultats de Julie Fabbri autour des dynamiques d'apprentissage collectif générées par l'espace de coworking de la Ruche. En effet, la chercheuse pointe que l'équipe de la Ruche donne l'impulsion nécessaire aux interactions entre les entrepreneurs, en proposant notamment des « dispositifs sociaux » qu'elle décrit comme des « fabriques d'engagement mutuel » (Fabbri, 2015, p. 335). En ce sens, nos conclusions réaffirment le rôle actif de l'équipe animant des groupes d'entrepreneurs et nuancent également les travaux prônant la nature purement spontanée de la collaboration entrepreneuriale (Miles et al., 2006). En ce sens, nos résultats s'accordent davantage avec ceux de Pierre et Burret considérant

que le travail collaboratif se voit « démultiplié lorsqu'une équipe est vigilante à son fonctionnement » (2014, p. 60). L'animation occupe dès lors une place clé dans la stimulation des rencontres entre entrepreneurs. Cependant, malgré cette forme d'intervention, les coachs ont non seulement favorisé une logique de « laissez-faire » (Star & Griesemer, 1989) et ont veillé à ne pas avoir une « animation directive » (Pierre et Burret, 2014, p. 61). De plus, ils ont également maintenu une position de neutralité par rapport à leurs interlocuteurs. Autrement dit, ils étaient attentifs à ne porter aucun jugement et plutôt à guider les participants. Ainsi, les coachs restaient à la périphérie du groupe des « accompagnés » (Bacharach et al., 2000; Wenger, 1998), ce qui leur permettait de circuler plus aisément entre les différents participants et surtout, de créer des ponts entre eux. À l'écoute des entrepreneurs, ils veillaient enfin à proposer un programme s'adaptant en permanence à leurs faiblesses du moment. Dès lors, ils fournissaient une base suffisamment commune pour se retrouver, mais la modulaient continuellement de sorte à ce qu'elle réponde aux besoins spécifiques des participants. Le programme oscillait donc entre un versant plus général, au croisement des différents intervenants et plus spécifique (Star & Griesemer, 1989). Il n'était dès lors pas figé, mais suivait le cheminement des porteurs de projets qui avaient eu l'impression de trouver des réponses à leurs questionnements au moment où ils les avaient. Nous en arrivons aux trois principaux outils employés au cours de la Fabrique :

- **Le *pitch :*** Pilier de la démarche entrepreneuriale et transversal au programme d'accompagnement étudié, le *pitch* a constitué le principal socle autour duquel les porteurs de projets se sont entraidés tout au long de la Fabrique, « en travaillant ensemble et en se faisant des retours » (Pierre & Burret, 2014, p. 65). Par le prisme de l'objet-frontière, notre analyse a révélé que d'un côté, le *pitch* incorporait une base composée d'éléments clés, récurrents dans sa construction (ex. proposition de valeur, marchés cibles et objectifs), et d'un autre, s'équipait et se spécifiait par rapport aux recommandations reçues et à l'évolution du projet. Autrement dit, visant à se faire comprendre du plus large public possible, l'entrepreneur construit son *pitch* avec un certain degré de standardisation, facilitant la compréhension partagée, mais l'adapte continuellement au fil de son cheminement. Sur base de ce support, les porteurs de projets de la Fabrique ont peu à peu dépassé l'épreuve de la mise en mots et collectivement appris à entreprendre. En effet, ils y trouvaient un point de repère commun autour duquel ils se conseillaient tout en ayant la possibilité d'intégrer directement les retours grâce à la modularité et à la flexibilité du *pitch*.

- **La boite :** Tout comme le *pitch,* la boite a servi le dépassement du stade participatif et a facilité l'assimilation des diverses recommandations par les participants. En effet, ces derniers pouvaient inscrire directement les pistes suggérées par leurs pairs de manière flexible et modulable (Star, 2010), notamment par l'apposition de post-its ou par des annotations au crayon, par exemple : ils ont itérativement ajusté leur projet et leur « manière de le porter » (Pierre et Burret, 2014, p. 64). Ensuite, intégrant un socle standardisé (taille, couleur et codes), ce support soutenait les échanges entre les participants qui partageaient ces mêmes conventions. De plus, l'exercice de la boite était

accessible à tous dans le sens où il n'exigeait aucune compétence particulière et s'ajustait aux particularités de chacun, au-delà du secteur et du stade d'avancement. Finalement, la boite a aidé les entrepreneurs à surmonter l'épreuve de la mise en mots et en favorisant leur confrontation mutuelle, elle les a soutenus dans leur apprentissage collectif de l'entreprendre.

- **Le *Business Model Canvas :*** Affichés en différentes zones de la Grande Halle, ces « matrices » (Bornard & Gaujard, 2016) ont également joué un rôle de mise en relation des porteurs de projets hétérogènes. Tout comme la boite et le *pitch,* elles intégraient un socle commun soutenant la mise en forme de l'idée individuelle tout en générant des points de repères partagés entre les participants. À la manière des formulaires dans les travaux de Star et Griesemer (Star, 2010; Star & Griesemer, 1989), les BMC ont facilité l'alignement des perspectives grâce à un certain degré de standardisation (cases établies et nombre limité de caractères). En effet, notre analyse avait mis en lumière de nombreux moments d'échange autour de ces posters affichés au mur, ce qui avait notamment aidé les participants à adapter et peaufiner leur BMC – entre autres, en l'équipant avec des post-its (Granjou & Mauz, 2009) – et ce faisant, apprendre le « métier d'entrepreneurs » (Pierre et Burret, 2014).

Le **lieu physique** des Anciens Abattoirs a également joué un rôle clé dans l'arrangement qui a soutenu la pratique collaborative des entrepreneurs. Premièrement, l'espace était divisée en **cinq zones agencées et équipées différemment (1)**. Au cours de la Fabrique, les acteurs s'y étaient installés pour diverses raisons (ex. séances collectives, discussions informelles, travail individuel, répétition des pitchs, etc.). Ainsi, la Grande Halle se caractérisait par une certaine polyvalence, suffisamment « malléable » pour répondre à de multiples activités (Star & Griesemer, 1989). Deuxièmement, un **canevas de base (2)**, composé d'un Manifeste et des règles de vivre-ensemble, avait été établi par la CV, décrivant plus une ligne directrice partagée qu'un cadre contraignant à suivre. Troisièmement, l'**aménagement mobile et flexible (3)** – poufs géants, chaises, projecteurs et tables – permettait à chacun de s'installer où il le souhaitait en fonction de ses besoins et des activités du jour. Cette combinaison de dimensions a permis aux porteurs de projets de s'approprier l'espace (**1** et **3**) et d'interagir avec leurs pairs autour d'un socle partagé (**2**). Cherchant à comprendre les modalités selon lesquelles un espace de coworking soutient des dynamiques collaboratives entre entrepreneurs, Fabbri avait abouti aux mêmes constats. Par la caractérisation de l'espace à travers ses dimensions proxémiques[161], la chercheuse décrit trois composantes de l'espace favorisant les interactions entre porteurs de projets :

[161] Notion introduite par l'anthropologue américain E.T. Hall, la proxémie désigne « l'ensemble des observations et théories concernant l'usage que l'homme fait de l'espace en tant que produit culturel spécifique » (Fabbri, 2015, p. 344). Dans son travail de thèse, Fabbri propose d'aborder les espaces de coworking à travers trois dimensions proxémiques : fixe (éléments rigides : ex. murs ou sols), semi-fixe (éléments mobiles : ex. meubles ou chaises) et non fixe (normes sociales).

- **La variété de l'espace :** Il s'agit de la division de l'espace en différentes zones dédiées à différentes fonctions. À cet égard, elle considère essentiel de tenir compte de la diversité des profils dans la conception même du lieu, défendant une logique d'ouverture et d'adaptabilité aux besoins individuels et collectifs, ce que confirment également Pierre et Burret (2014). Sur cette base, nous pouvons dire que la division de la Grande Halle en cinq zones distinctes (**1**) correspond bien à un levier d'émergence de la pratique collaborative des porteurs de projets suivis. D'une part, de par sa nature polyvalente, cet espace avait soutenu la conduite d'une variété d'activités (Wenger, 2000). D'autre part, en ayant la possibilité de moduler leur utilisation du lieu physique – travaillant de manière isolée ou rejoignant leurs pairs si besoin – les participants avaient pu déterminer eux-mêmes leur niveau d'engagement dans le processus d'apprentissage collectif de l'entreprendre (Cohendet et al., 2010; Dameron & Josserand, 2007; Wenger et al., 2002), sans se sentir contraints. Selon Pierre et Burret, il s'agit là d'un des principaux enjeux de ce type de lieu : « faire cohabiter le travail et la socialisation des entrepreneurs dans une optique d'entraide et de collaboration » (2014, p. 60).

- **L'aménagement :** Cette seconde dimension correspond au « résultat de la manière dont l'espace est organisé et arrangé » (Fabbri, 2015, p. 356). Dans le contexte du coworking, la chercheuse souligne un principe de flexibilité, c'est-à-dire la possibilité d'agencement et de ré-agencement, notamment, au regard des interactions visées ou des activités du jour. En outre, elle traite de la modularité de l'espace, rappelant l'appropriation réalisée par les occupants par rapport à leurs attentes et besoins. Dans notre cas d'étude, les porteurs de projets pouvaient déplacer les différents équipements (**3**), s'isolant ou se rassemblant pour une répétition générale, par exemple. Une nouvelle fois, cette caractéristique avait permis à chacun de moduler l'espace de travail, devenant alors « fortement structuré en usage individuel » (Star & Griesemer, 1989).

- **Les règles formelles et informelles :** Selon Fabbri, les espaces de coworking s'appuient sur des « règles de vie en collectivité » qui exposent la manière dont les individus doivent se comporter « les uns par rapport aux autres » (2015, p. 357). Dans notre cas d'étude et à travers le prisme analytique de l'objet-frontière, cette ligne directrice (**2**) a constitué un socle suffisamment général pour que les acteurs puissent se retrouver et échanger les uns avec les autres (ex. être courtois et bienveillant ; respecter le lieu de vie) tout en respectant la cohérence interne du lieu (ex. « *désolée, c'est quelque chose qui ne rentre pas dans le magasin* »). Autrement dit, ce canevas partagé établissait un « schéma commun » (Abraham, 2017), dessinant une forme d'homogénéisation favorable au travail collectif (Cohendet et al., 2010).

Par ailleurs, notre analyse a également révélé qu'en se retrouvant tous en un même espace, les participants échangeaient plus aisément et plus régulièrement. Ces résultats coïncident, une nouvelle fois, avec ceux de Fabbri (2015) qui décrit la « co-localisation physique » des entrepreneurs telle une

condition de l'émergence d'une communauté de pratique entrepreneuriale et avec ceux de Pierre et Burret (2014) pointant la dimension physique comme un des « ingrédients essentiels qui font les espaces de travail collaboratif ». Cette considération concorde, en outre, avec les travaux fondateurs autour des communautés de pratique (Wenger, 1998). Enfin, nous devons noter notre positionnement par rapport aux recherches portant sur les espaces de travail collaboratif entre entrepreneurs (Fabbri, 2015; Fabbri & Charue-Duboc, 2013; Pierre & Burret, 2014). En effet, dans le cas de la Fabrique, la temporalité de l'événement – un mois – diffère de celle des lieux de coworking au sein desquels les porteurs de projets ont davantage le temps de donner forme à leur expérience (Roberts, 2006) et d'apprendre ensemble à entreprendre. En effet, la collaboration implique de « laisser du temps au temps » (Boutillier & Fournier, 2009, p. 44) et repose sur des fondements tels que la confiance qui se développe elle-même au fil de rencontres répétées et durables (Miles et al., 2006; Ribeiro-Soriano & Urbano, 2009). Or, dans le cas de la Fabrique, il nous est apparu que les porteurs de projets ont réussi à dépasser leur hétérogénéité et dans le laps de temps imparti, ont progressivement appris à entreprendre, surmontant ensemble les épreuves jalonnant leur parcours. Par ailleurs, ils ont également développé certains répertoires de ressources et se sont même nommés les « accompagnés ». En d'autres mots, ils ont été jusqu'à donner vie aux ferments d'une communauté de pratique et ce, dans une contrainte spatio-temporelle stricte. Pour expliquer cette observation, un dernier élément apparaît alors comme central : **la densité de la Fabrique d'été** qui a poussé les participants à se mettre plus rapidement en mouvement. Ainsi, en s'inscrivant dans une temporalité limitée, le programme a amené les porteurs de projets à agir de sorte à saisir les opportunités du moment. Autrement dit, par densité, nous entendons la définition d'un « moment fort » qui donne vie à l'action et pousse les acteurs à sortir de leurs habitudes. Dans ce cas, la limitation temporelle semble dès lors avoir eu un effet positif sur l'initiation des interactions entre les entrepreneurs.

Synthétisant notre propos, la figure 13 illustre l'arrangement des actants, humains et non-humains, qui a permis le passage du stade de la participation (débats et discussions) à celui de la réification de la pratique collaborative (répertoires de ressources), c'est-à-dire qui a soutenu le processus d'apprentissage collectif des porteurs de projets de la Fabrique d'été.

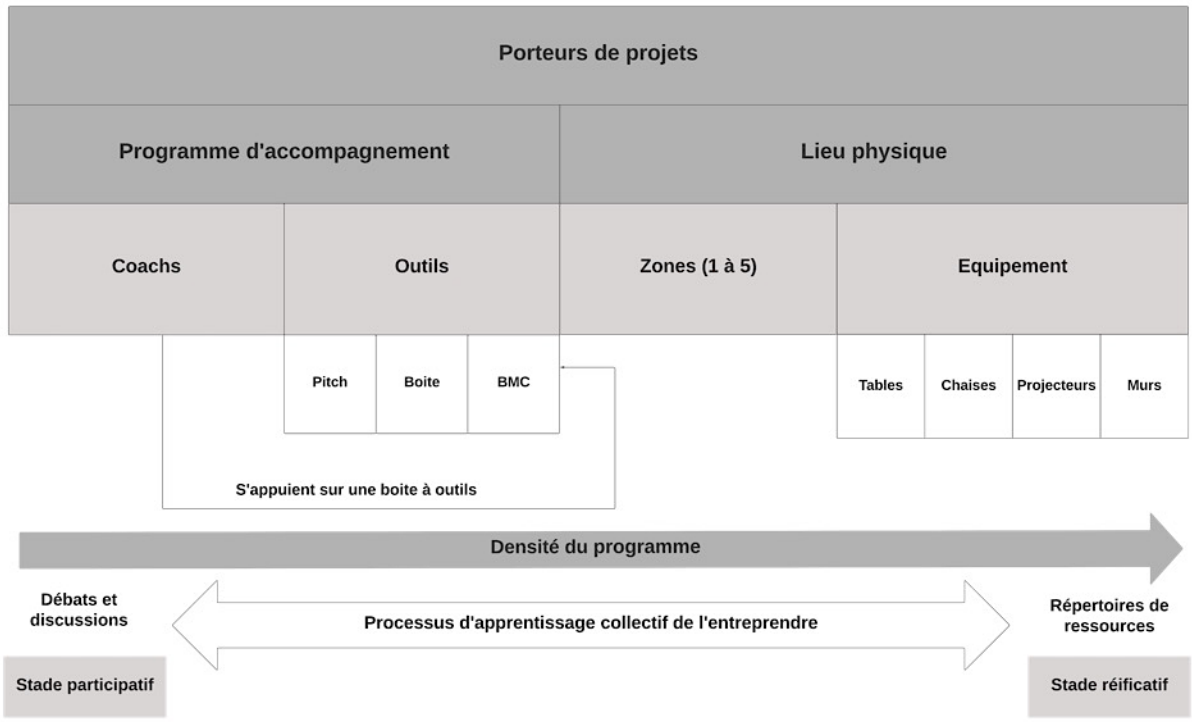


Figure 13. Synthèse schématique de la discussion intermédiaire du cas n°2.

Pour conclure, suite au programme d'accompagnement et à la fermeture du lieu physique, la pratique collaborative qui avait émergé s'est peu à peu défaite et les ferments communautaires ont suivi le même mouvement. Les porteurs de projets sont ainsi retournés à leurs propres objectifs, reprenant leur cheminement individuel. Pour mieux comprendre ce constat, nous nous sommes appuyée sur la sociologie des associations (Callon, 1984; Latour, 2012; Law, 1984) et plus particulièrement, sur l'ouvrage *Changer de société, refaire la sociologie* (Latour, 2014). Dans ce dernier, l'auteur définit le social comme un « mouvement qui se produit au cours d'un processus d'assemblage », correspondant ainsi à un « fluide » qui se révèle à travers une association d'éléments hétérogènes :

> Le social ne se trouve dans aucun maillon de la chaine en particulier, il n'est pas une chose parmi d'autres, mais il peut circuler partout comme un mouvement qui met en relation des éléments non-sociaux. (*ibid*., p. 155)

Cette association repose, par ailleurs, sur un « enchevêtrement d'humains et de non-humains » qui soutiennent le déroulement de l'action et rendent « plus durables des interactions constamment fluctuantes ». Autrement dit, le social est avant tout une « étincelle occasionnelle » qui doit être soutenue et performée pour se maintenir dans le temps. Sur cette base, il apparaît que l'essoufflement du processus collaboratif peut être rattaché au démantèlement de l'arrangement, à savoir « l'association d'actants », qui a donné vie à son émergence et à son renforcement au cours de la Fabrique d'été. En d'autres termes, lorsque le programme a pris fin et le lieu a été fermé, la pratique collaborative, associée au social tel que défini par Latour, s'est éteinte – rappelant, une nouvelle fois, que les « regroupements doivent être constamment faits, ou refaits » (*ibid*., p. 52).

CHAPITRE 8. CAS N°2 - LE ICB

À travers ce second chapitre empirique, nous traitons du cas du ICB dont la visée était de « faire de la collaboration la norme à Bruxelles ». Suivant les porteurs de projets d'une rencontre à l'autre, nous filons l'émergence de leur pratique collaborative et des arrangements dédiés au soutien et au maintien de celle-ci au-delà de l'hétérogénéité des acteurs rassemblés. Transversalement, notre questionnement est donc le suivant : *Quelles ont été les tentatives des fondateurs du ICB pour faire frontière entre différents intervenants et in fine, donner vie à des projets multi-acteurs à l'échelle bruxelloise ?* Tout d'abord, nous commençons par une présentation des principaux actants de notre récit – de l'équipe active aux « curieux » gravitant autour du réseau en passant par les contributeurs aux divers projets collaboratifs. Après être revenue sur les parcours des trois fondateurs du ICB, nous poursuivons avec ce qui les a initialement rassemblés, à savoir leurs questionnements partagés autour de grands « enjeux sociétaux » à l'échelle de leur région. De l'idée d'un événement à un positionnement en tant que « laboratoire d'innovation civique », nous suivons les traces de la pratique collaborative des membres du ICB se construisant autour d'une visée commune, celle de développer des « scénarios collaboratifs » pour impacter positivement la ville de Bruxelles. Nous concentrant ensuite sur deux projets particuliers, nous décrivons les modalités selon lesquelles l'équipe active a tenté de faire frontière entre des acteurs hétérogènes, se heurtant cependant à de nombreux obstacles au cours de leur cheminement. Entre la valorisation d'un mode de fonctionnement communautaire et la mise en place d'un protocole pour « faire collaborer », ils ont essayé d'intégrer les apprentissages de leurs précédentes expériences. Néanmoins, ils n'ont finalement pas réussi à ancrer leur démarche, ne générant pas un socle suffisamment partagé pour que les acteurs puissent se retrouver au-delà de leur hétérogénéité. Autrement dit, les rencontres du ICB en sont restées au stade des débats et des discussions. Ainsi, ils remettaient perpétuellement en question leur rôle et leur démarche, questionnant continuellement leur « protocole collaboratif », sans donner vie à un « schéma commun » (Abraham, 2017) sur lequel s'appuyer pour travailler ensemble. Face au désengagement grandissant des acteurs sollicités, au faible nombre de projets aboutis et à leur dispersion croissante pour trouver des ressources, les fondateurs du ICB se sont de plus en plus découragés. Ils en étaient venus à remettre en question les fondements du ICB jusqu'au jour où ils ont fini par cesser leur activité collective et reprendre leur propre chemin.

I. Les principaux intervenants dans et autour du réseau

Au fil de son développement, le ICB a rassemblé une variété d'acteurs qui se sont engagés à différents niveaux, à savoir les fondateurs et membres actifs **(1)**, les « scénaristes » de projets collaboratifs **(2)** et enfin, les « curieux » gravitant autour du réseau **(3)**, ce que nous avons synthétisée par la schématisation suivante[162] :

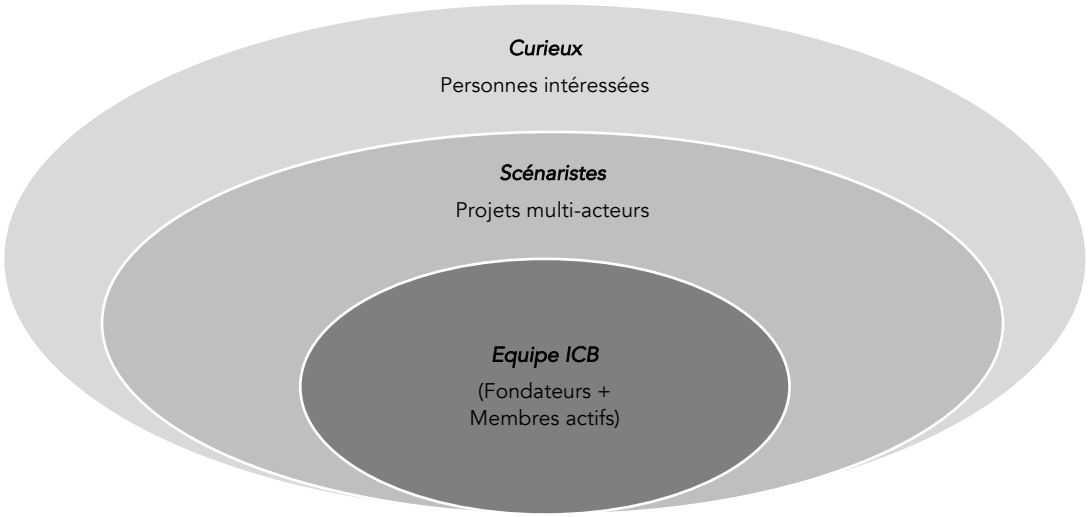


Figure 14. Niveaux d'engagement au sein et autour du ICB.

Premièrement, **l'équipe du ICB**, regroupant les fondateurs et les membres les plus actifs, se composait d'acteurs contribuant aux activités ou projets sur une base régulière. Ces *"core members"* travaillaient, d'abord, au développement du réseau ICB en lui-même :

> *"Starting at the end of last year, and now the next couple months, we are more or less a core team of four - five people who are working very intensively to get the project going[163]."*

Ils se chargeaient également de la coordination des projets multi-acteurs initiés par le ICB. Dans ce cadre, ils organisaient les réunions de suivi et les sessions d'accompagnement. Deuxièmement, **les « scénaristes »** avaient été rassemblés par l'équipe ICB, à un moment donné, en vue de construire des projets collaboratifs. Il s'agissait d'acteurs rattachés à des institutions publiques, des universités, des entreprises privées ou des associations ainsi que des porteurs de projets se prononçant en leur propre nom et exerçant dans une variété de domaines (IT, gaspillage alimentaire, politique, communication, etc.). Ces acteurs étaient alors mis en relation par le ICB pour réfléchir ensemble et développer collectivement divers projets. Troisièmement, le dernier niveau renvoie à toutes les personnes qui ont

[162] Ce schéma repose sur le croisement de plusieurs documents de présentation du ICB, de nos prises de notes de terrain ainsi que des entretiens réalisés. Or, nous avons relevé plusieurs différences entre ces données. Dès lors, nous avons fait le travail de recouper l'ensemble de ces informations afin d'en proposer une synthèse la plus cohérente possible. Cette considération met en avant le fait que l'équipe même du ICB ne s'est jamais réellement fixée sur l'établissement clair de cette structure.
[163] Entretien d'Arnaud, membre actif du ICB. Le 7 février 2019.

porté un intérêt, de près ou de loin, aux activités du ICB. À certains moments, les membres actifs les associaient à leur « réseau social » ou bien, à des « partenaires » à qui ils pouvaient s'adresser pour l'un ou l'autre conseil, comme nous l'expliquait une de nos répondantes :

> *"There are also people involved to reflecting on just the whole idea of what they were doing… as a project. I was more involved on that kind of level. At which direction to take, what was missing, what need to be prioritized, what you need to take into account*[164]*…"*

Ces « curieux » ont participé aux rencontres, organisées par le ICB, en réponse à leurs propres intérêts. Ils contribuaient, en ce sens, à la réflexion générale du réseau, alimentant leurs différents questionnements. D'une manière générale, ils avaient donc une idée globale de ce que faisait le ICB sans s'engager dans l'accomplissement de l'un ou l'autre projet.

Afin de présenter certains des intervenants de ce chapitre, nous nous appuyons sur les différents niveaux d'engagement précédemment décrits, à savoir les fondateurs et membres actifs **(1)**, les « scénaristes » **(2)** et les « curieux » **(3)**, facilitant la compréhension de la place et du rôle de chacun dans le récit. Par ailleurs, nous introduisons les deux projets collaboratifs autour desquels se tisse notre propos, en revenant sur leurs visées principales ainsi que sur les acteurs qui s'y sont intéressés ou y ont contribué à un moment donné.

I.I. Les fondateurs et membres actifs

Des prémices du ICB jusqu'à la fin de ses activités, le noyau dur (Wenger et al., 2002) n'a cessé d'évoluer, s'agrandissant ou se réduisant à certaines périodes. C'est pourquoi, nous nous sommes concentrés sur les trois fondateurs initiaux (Louis, Bindi et Simon) du projet ainsi que sur deux membres actifs (Maxime et Arnaud) qui sont restés impliqués envers le ICB tout au long de son développement, malgré certaines périodes d'éloignement. Nous revenons majoritairement sur leur parcours individuel, leurs intérêts et objectifs propres, leur relation au ICB[165].

- **Louis :** Après un doctorat en neuroscience, il a mené des recherches sur la manière dont les êtres humains prennent des décisions en réagissant à divers stimuli. Il porte un intérêt aux questions liées à la collaboration, à l'entrepreneuriat et aux méthodes d'intelligence collective. Il se présente lui-même tel un « *constructeur* » de communautés et cherche à développer des solutions pour rassembler les « *foules* », notamment par le recours aux nouvelles technologies. Dans ce cadre, il a lancé un projet avec l'ambition de soutenir le prototypage de projets à impact sociétal et

[164] Entretien de Sonia, participante intéressée par le projet du ICB. Le 3 décembre 2018.
[165] Pour les trois fondateurs, nous détaillons leur présentation dans la première section de notre chapitre sur les parcours individuels.

environnemental. Il est le principal initiateur du projet ICB, notamment par son apport financier de départ. À travers la mise en place du ICB, il visait avant tout l'intégration d'une dimension institutionnelle et publique à son propre projet.

- **Bindi :** Originaire d'Inde, elle a commencé son parcours professionnel en travaillant dans le design d'intérieur pendant plusieurs années. Néanmoins, elle s'est progressivement engagée bénévolement dans des projets sociaux à l'échelle de sa ville. Cherchant à intégrer cette dimension dans son bagage, elle a alors repris ses études en réalisant un master en design stratégique et sociétal. C'est ce qu'il l'a amenée à Bruxelles dans le cadre d'un stage au sein d'une agence spécialisée dans ce domaine. À travers son travail de fin d'études, elle a questionné la problématique du « *futur du travail* ». Pour ce faire, elle a alors rejoint le réseau Ouishare dont les visées et finalités l'ont passionnée. Quelques années plus tard, elle a ainsi décidé de lancer un projet similaire à l'échelle bruxelloise. Elle a alors rencontré Louis avec qui elle a lancé le ICB dans le but de développer une communauté locale de Ouishare à Bruxelles, avec un intérêt tout particulier pour la question des villes et de leur développement.

- **Simon** : D'origine française et né aux États-Unis, il a vécu une jeunesse marquée par divers déplacements entre la France et la Belgique. C'est finalement à l'âge de 17 ans qu'il revient à Bruxelles pour entamer des études en sciences économiques. Il s'investit dans de nombreuses associations étudiantes et lance différents projets tels qu'un club de réflexion et de discussion autour de l'entrepreneuriat social. Parallèlement, il s'engage dans des activités bénévoles et dans des organisations à impact sociétal. Comme Bindi, il en vient également à rejoindre le réseau Ouishare. Lorsqu'il décide de s'engager dans la mise en place du ICB, il s'intéresse avant tout à la question collaborative d'un angle individuel : « *moi, mon cheval de bataille, c'est de travailler en fait à l'élévation du niveau de conscience au sein des organisations* ». Finalement, après deux ans, il décide de se détacher du ICB et part trois mois en retraite spirituelle dans un monastère bouddhiste.

- **Maxime** : Formé initialement en marketing et sciences économiques, il débute son parcours professionnel dans le domaine de l'économie sociale, s'engageant notamment dans le réseau international Ashoka. Il assure une variété de fonctions dans différents secteurs, mais très vite, il porte un fort intérêt au monde de la fabrication numérique et plus particulièrement, des fablabs. Fortement engagé à l'échelle bruxelloise et disposant d'un large réseau, il a endossé pour les fondateurs du ICB un rôle de connecteur local, les mettant en relation avec une variété d'acteurs aussi bien privés que publics. À l'heure actuelle, il conduit son propre projet qui vise la sensibilisation des plus jeunes, dans les écoles, aux enjeux sociaux et environnementaux.

- **Arnaud** : Après une expérience de quelques années au sein d'agences de communication, il décide de devenir indépendant en design stratégique et en gestion de projets. À l'époque où il contribue aux activités du ICB, il vient de débuter son activité qu'il combine, entre autres, avec un emploi partiel dans un restaurant et des missions ponctuelles en design graphique. À travers les visées du ICB, il trouve non seulement un écho à ses visions et se sent aligné avec leur démarche (*"So you felt that they thought the right way"*), mais décèle également une opportunité de lancer son propre projet et de renforcer son expérience professionnelle (*"so it was like a perfect opportunity for me to do something freelance")*.

I.2. Les participants aux projets collaboratifs

Pour suivre la pratique collaborative des acteurs du ICB, nous nous sommes focalisée sur deux projets multi-acteurs en particulier[166] :

- Le premier projet (**P1**) visait à « *réinventer le concept de valeur dans les organisations*[167] ». Plus concrètement, l'idée était de réfléchir ensemble à la mise en place d'un prototype de structure légale et financière prônant la collaboration et la répartition équitable de ressources au sein des organisations : *"How people work together in a co-created framework*[168]*"*. Les participants – la présence de chacun variant d'une rencontre à l'autre - se sont rencontrés à trois reprises autour de ce projet, deux fois dans un café et une autre dans un espace de création bruxellois. Cependant, l'initiative n'a finalement pas abouti.

- Le deuxième projet choisi (**P2**) portait sur le développement d'une plateforme qui grâce à un outil en ligne, cherchait à faciliter le choix de vote en éclairant le citoyen sur les propositions des différents candidats : « *L'ambition : Influencer les élections en permettant un meilleur matching entre le citoyen et le politicien*[169] ». Trois rencontres physiques ont d'abord eu lieu au sein d'une agence digitale et dans un hall d'hôtel à Bruxelles. Ensuite, les différents contributeurs ont poursuivi leurs échanges à distance (principalement, visioconférences et e-mails). Le renforcement de la plateforme citoyenne existante s'est réalisé avant les élections qui avaient lieu cette année-là en Belgique, mais pas dans la mesure où les intervenants l'avaient envisagé au départ.

[166] Notre choix de nous limiter à ces projets se justifie par deux principales raisons : (1) Ils ont rassemblé, comme nous le verrons, une diversité d'acteurs, ce qui a notamment donné lieu à de vives confrontations de points de vue, soutenant ainsi le processus de négociation de sens (Wenger, 1998); (2) Même s'ils n'ont pas abouti là où le souhaitaient l'équipe du ICB, ces projets ont été parmi les seuls à se maintenir sur une durée plus ou moins longue, au-delà d'une seule rencontre.
[167] Propos repris dans un e-mail reçu de Louis en amont de la première rencontre autour de ce projet. Le 9 janvier 2018.
[168] Propos introductifs de Louis lors de la première rencontre. Le 10 janvier 2018.
[169] Propos repris dans la présentation Powerpoint du projet lors de la première rencontre du 30 mai 2018.

Nous présentons brièvement les participants aux réunions, organisées autour de ces projets à travers leur profession, leur(s) domaine(s) d'expertise, leurs intérêts et/ou leurs objectifs. Nous précisons, en outre, à quelle(s) rencontre(s) ils ont assisté.

I.2.I. *Les intervenants de PI*[170]

- **Harry** : Né en Afrique du Sud et originaire de Grande-Bretagne, il obtient un doctorat en physique théorique dans les années 90. Après une expérience professorale à l'international, il part en Chine pour exercer en tant que directeur en recherche et développement au sein d'une multinationale. Revenu à Londres, il fonde sa propre agence de consultance avec l'objectif d'accompagner les entreprises à repenser leur mode de fonctionnement interne. Pour ce faire, il propose notamment de se tourner vers de nouvelles formes de gouvernance (holacratie, sociocratie, etc.). Plus généralement, il cherche à revaloriser le travail de chaque individu. À cet égard, il a même récemment publié un ouvrage à ce sujet. Il a participé à l'ensemble de rencontres organisées par le ICB et s'est même montré étonné que le projet ne s'est pas mis en place.

- **Luc** : Après des études en philosophie, il entame sa carrière professionnelle en tant développeur multipliant les expériences dans ce domaine. Après plusieurs années, il décide de se lancer par lui-même en tant qu'expert informatique polyvalent. Quand il participe à la seconde rencontre du ICB, il est dans une phase d'introspection et cherche à se rattacher à une communauté d'entrepreneurs à Bruxelles. En effet, il se sent isolé et se pose des questions sur sa démarche professionnelle. Dans ce cadre, il a lancé une chaine de podcasts où il interroge d'autres travailleurs indépendants à propos de leur propre parcours. Il a assisté aux deux premières réunions, mais n'a finalement pas poursuivi au-delà de celles-ci.

- **Pierre** : Bio-ingénieur, il travaille, depuis plus de 10 ans, en tant que conseiller et chargé de projets au sein d'une coopérative de placements éthiques qui promeut une société plus juste et solidaire à l'échelle de la Belgique. Il est spécialisé sur les questions de l'alimentation durable, du développement territorial et de l'accompagnement des coopératives agricoles et citoyennes. Par ailleurs, il a activement contribué à de nombreuses recherches-actions orientées sur le développement de nouveaux modèles économiques. Il a été invité à la seconde réunion par **Louis**, mais ne s'est plus présenté à la dernière réunion, ni par la suite.

[170] Il est à noter que Louis et Bindi ont encadré les différentes rencontres et ce, même lorsque seul Harry avait continué à venir y assister.

1.2.2. *Les intervenants de P2*[171]

- **Paul** : Après des études en économie et en philosophie des sciences politiques au sein de diverses universités internationales, il a travaillé en tant que consultant stratégique à la Banque Mondiale et ensuite, au sein du Parlement européen. Quand nous le rencontrons, il est alors conseiller au Parlement fédéral belge. Aujourd'hui, il est un des principaux coordinateurs d'un processus participatif de mise en place d'un nouveau mouvement politique, soutenu par le parti Centre démocrate humaniste de Belgique (CdH). Très engagé en politique, il sera le principal initiateur de **P2** et contribuera, jusqu'à la fin, à l'atteinte des objectifs du projet.

- **Thomas** : Après avoir exercé pendant plus de dix ans comme développeur pour différentes organisations (Unicef, BMW, Parlement Européen, Groupon, etc.), il associe ses compétences à celles d'autres indépendants. Ensemble, ils fondent leur propre agence digitale dont les valeurs principales sont la bienveillance et la pensée positive. Défendant l'entrepreneuriat social, Thomas va jusqu'à mettre bénévolement ses compétences techniques au service de projets citoyens. Au moment où s'initie P1, il est ainsi en charge du développement de la plateforme citoyenne en ligne.

- **Claude** : Après des études en ingénieur civil, il travaille pendant près de 20 ans dans le secteur de l'éducation et ensuite, de l'énergie. Au début des années 2000, il devient directeur de la Commission de Régulation de l'Électricité et du Gaz de Belgique. Il revient ensuite dans le secteur de l'éducation en gérant une association dédiée à l'accompagnement extrascolaire. Il poursuit alors sa carrière dans le secteur de l'immobilier et fonde, en 2012, le projet citoyen de soutien et d'aide au choix de vote, avec l'objectif de rendre le processus démocratique plus transparent. Au moment où se lance le projet d'accélération de sa plateforme, il est à la recherche de partenaires, de contributeurs et plus particulièrement, de ressources financières.

- **Gabriella** : Après une expérience dans le monde associatif (entre autres, CNCD-11.11.11), elle fonde, avec deux collaboratrices, une ASBL dédiée à la création de logiciels d'éducation et de campagnes de sensibilisation pour le secteur non marchand. Engagée face à la montée des inégalités et les défis environnementaux, son activité consiste ainsi à soutenir les citoyens à agir de manière solidaire et responsable. Dans cette même logique, elle est également professeure invitée dans une haute école en communication à Bruxelles.

[171] Il est à noter qu'en plus de ces acteurs, Louis a participé à l'ensemble des rencontres physiques, mais une fois le projet lancé, il s'est progressivement désengagé de la réalisation des tâches liées à la mise en place du GPS électoral.

I.3. Les « curieux »

- **Sonia :** Après avoir voyagé à travers le monde pendant plusieurs années (Australie, Asie, Amérique du Sud), elle reprend des études en anthropologie culturelle aux Pays-Bas et poursuit de ses recherches, de manière indépendante, à Marseille et à Détroit. Passionnée par la photographie, elle finit par revenir à Bruxelles, sa ville natale, où elle devient responsable de projets au sein d'un collectif engagé dans la mise en place d'initiatives citoyennes et sociales. S'impliquant en son propre nom envers les activités du ICB, elle leur avait apporté, d'une part, un retour critique sur leur démarche générale et disposant d'un large réseau, les avait, d'autre part, aidé dans l'identification des ressources nécessaires à la mise en place de leurs projets.

- **Grégoire :** Portant un intérêt aux nouvelles technologies, à la fabrication numérique et aux méthodes de production alternatives, Grégoire se présente lui-même comme un « *touche-à-tout, avec surtout l'intérêt de créer du concret, et des projets à taille humaine qui font de l'interaction entre les gens* ». À travers son engagement au sein de divers collectifs citoyens en Belgique et à l'international, il cherche à comprendre les modalités selon lesquelles divers acteurs réussissent à s'entendre et à travailler ensemble. Après 7 années au sein de l'industrie du cinéma, il découvre le monde des fablabs et crée son propre projet, un vélo cargo équipé d'une imprimante 3D. Au fil d'échanges réguliers et informels, **Louis** et **Grégoire** avaient eu l'idée d'un projet regroupant les principaux acteurs du secteur de la fabrication numérique à Bruxelles dont l'accompagnement avait initialement été géré par l'équipe du ICB.

2. Rassembler les forces autour d'une vision partagée

Dans cette partie, nous détaillons les parcours des trois co-fondateurs du ICB. Notre objectif est, d'une part, de mettre en lumière une volonté commune d'autonomie, d'indépendance et de réalisation à travers des projets à haut impact sociétal et d'autre part, de pointer le besoin en ressources qui les a poussés à s'associer les uns aux autres. En d'autres termes, même s'ils étaient animés par un désir d'individualisation et orientés vers des objectifs propres, ces porteurs de projets se sont rassemblés pour accéder aux ressources qui leur manquaient.

2.1. Des individus passionnés à la recherche de ressources clés

Après plusieurs années de recherche dans le monde des neurosciences, Louis s'interroge de plus en plus sur la manière dont des individus peuvent se combiner, à la manière des cellules, pour travailler ensemble dans un environnement « *harmonieux* » :

- **Louis** : J'ai développé différents projets, tous basés sur l'intelligence collective et '*the usage of multitude... How people can work to be stronger?'*. En construisant ces projets, je me suis rendu compte à quel point notre structure était faible, inefficace... à cause de la compétition structurelle... La compétition nous affaiblit. Mon objectif est donc de rassembler les gens, de les amener à travailler ensemble pour être plus '*stronger'*.

Vignette 40. Extrait de retranscription - Cas du ICB – Café bruxellois - Rencontre du 10 janvier 2018.

Animé d'une volonté de créer un avenir « *meilleur* » pour la société, il cherche à « *changer les mentalités* » des citoyens et des décideurs, ce qui le conduit même à la rédaction d'un livre autour de ces questions qui le tourmentent :

> « Mon bouquin, c'est sur les mythologies du futur, justement si l'idée c'est de devoir changer les mentalités… Comment est-ce qu'on peut faire en sorte qu'il y ait un maximum d'histoires qui soient racontées, d'expériences qui soient construites où un maximum d'humains peuvent vivre un futur souhaitable peut-être… […] Je suis en train de donner des pistes en termes de… pour transformer ces secteurs pour qu'ils soient plus efficaces, pour qu'ils soient plus fonctionnels, qu'ils puissent nous amener à une harmonie en termes de… au niveau de l'espèce humaine et effectivement, je vais développer des principes qui devraient se retrouver idéalement dans toutes les histoires possibles pour que la nature humaine, et tous ses citoyens, soit transformée vers un mieux… C'est un peu mégalo[172]… »

Fidèle à ses ambitions, il s'implique dans différents secteurs (sciences, politique, médias, etc.), cherchant la voie qui lui convient le mieux. Après plusieurs années d'expérimentation, il lance un projet dont la visée est de créer une communauté de *"changemakers"*. Dans ce cadre, il organise des conférences et des retraites collectives sur des thématiques telles que la protection de l'environnement, l'innovation technologique et l'entrepreneuriat. Son idée est de fédérer une diversité de personnes qui ont en commun

[172] Entretien de Louis, co-fondateur du ICB. Le 13 février 2019.

la volonté de « *changer le monde* ». De par son projet et son engagement au sein de divers collectifs, il étend progressivement son réseau à l'échelle bruxelloise. Défenseur de visions « *optimistes* » pour la société de demain, il est alors repéré par une fondation privée supportant des individus qui portent des projets socio-environnementaux à l'échelle internationale. Louis bénéficie ainsi d'un financement pour sa propre personne avec la liberté de développer ses idées. Ce soutien lui permet non seulement de poursuivre la mise en place de sa communauté de *"changemakers",* mais également de lancer un autre projet, à savoir une réflexion sur les possibles sources de financement des journalistes indépendants via un système de participation ouverte[173]. Néanmoins, une des conditions posées par la fondation est l'autonomie financière de ces initiatives. C'est pourquoi, Louis commence à répondre à plusieurs appels à projets à l'échelle bruxelloise, mais il se voit refuser chacune de ses tentatives. À cet égard, il pointe certains *« dysfonctionnements* » liés à la « *compétition structurelle* » et décide de les combattre à travers la mise en place de projets multi-acteurs, basés sur une logique collaborative et non compétitive :

> « Donc l'idée, c'était de pouvoir connecter différents types d'entités autour de causes communes et ça a émergé parce qu'on [Bindi et Louis] s'est rendus compte qu'il y avait une compétition entre les organisations qui supportaient l'entrepreneuriat social, sociétal et solidaire. Et donc on s'est réuni et on s'est dit qu'on allait travailler ensemble, donc au départ, c'était un conglomérat d'initiatives qui chacune allouait des ressources pour développer un nouveau modèle plus collaboratif sur le territoire[174]. »

Approfondissant cette nouvelle voie, Louis réalise qu'il a besoin d'une dimension institutionnelle et publique dans ses projets. C'est à ce moment-là qu'il rencontre Bindi, une jeune indépendante qui partage le même espace de coworking. À l'époque, Bindi vient de clôturer deux ans de contribution active à la mise en place du Ouishare Fest[175] qui avait eu lieu quelques semaines plus tôt. Enthousiasmée par cette expérience, elle cherchait alors à lancer un projet Ouishare à l'échelle bruxelloise. Son cheminement, tout comme celui de Louis, se caractérisait par une variété d'expériences, ponctuée de remises en question, de bifurcations et d'une volonté d'avoir un impact sur la société. Originaire d'Inde, Louis a débuté sa carrière dans le design d'objets. Cependant, elle a rapidement ressenti le besoin de s'impliquer dans le monde associatif à l'échelle de sa ville, désirant agir sur les événements qui l'entouraient plutôt que d'en subir passivement les conséquences (Le Bossé, 2003). Suivant cette volonté d'engagement, elle finit par reprendre ses études en se spécialisant sur l'impact du design sur la société. Dans ce cadre, elle assiste alors à une leçon de Enzio Manzini, un sociologue en innovation sociale et en développement durable. Ce moment constitue, pour elle, une véritable révélation et elle prend la décision de partir à Bruxelles suivre un stage chez un des partenaires de ce professeur :

> *"He has been working in the field of social innovation for more than 20 years now. He is an Italian professor and I really loved his work and I just wanted to do what he was doing so… then I arrived*

[173] Ces deux projets prendront progressivement fin une fois qu'il entamera la mise en place du ICB.
[174] Entretien de Louis, co-fondateur du ICB. Le 13 février 2019.
[175] Nous traitons du cas Ouishare dans le chapitre suivant.

> *in Brussels to work with one of his partners who was based in Brussels, he had a studio and I did an internship in Brussels, that's how I arrived in Brussels*[176]*…"*

Au cours de cette expérience, elle se forme à des méthodes de travail collaboratif. Par ailleurs, elle réalise, avec son maitre de stage, une recherche sur le futur de la ville de Bruxelles, une problématique qui l'intéresse de plus en plus. C'est dans ce cadre qu'elle découvre alors le réseau Ouishare dont les visées l'exaltent :

> *"I loved about the spirit and the people… And all these young people ready to just come together and do some things so brilliant... So, immediately I wrote them and I wanted to join them*[177]*..."*

S'impliquant bénévolement dans les activités et événements de Ouishare, elle devient *Connector* et contribue au Ouishare Fest 2017. De retour à Bruxelles, après plusieurs mois intenses à Paris, elle est convaincue de la nécessité d'étendre les projets de Ouishare et plus particulièrement, leurs recherches sur l'innovation urbaine à l'échelle bruxelloise. Pour ce faire, elle a besoin de renforcer son réseau local, fortement limité à cette époque. C'est pourquoi, elle choisit d'intégrer un espace de coworking où elle finit justement par rencontrer Louis qui lui, dispose d'un large réseau de contacts à Bruxelles. Partageant des intérêts communs, ils échangent régulièrement leurs perspectives sur divers problématiques, ce qui les conduit, quelques mois plus tard, à la mise en place du ICB :

> *"I was like 'OK. I need to do something in Brussels' and then I met [Louis] and we started the [ICB] that has to be focused at the local territory and... of course, my background with Ouishare helped me to work on collaborative methodologies within ICB. So ... yeah, that's how we started*[178]*. "*

Alors qu'ils en sont aux prémices du ICB et en pleine réflexion autour de leur premier événement, Louis et Bindi cherchent une nouvelle recrue pour les soutenir dans leur démarche. C'est ainsi que Simon les rejoint, amenant avec lui ses compétences en organisation événementielle et en entrepreneuriat social. Encore une fois, Simon entre d'abord en relation avec Louis. Ce dernier organisait alors une retraite spirituelle à laquelle Simon avait décidé de participer. Après cette rencontre, le jeune porteur de projets avait progressivement intégré le ICB pour finalement devenir cofondateur. Comme ses pairs, son parcours jusqu'au ICB a été marqué d'une série de détours et d'une forme de « quête de soi par le chemin du travail » (Pennel, 2013). Après une adolescence faite de déplacements à travers le monde, il revient en Belgique pour poursuivre des études en économie qu'il décidera, finalement, d'arrêter :

> « On va dire que je suis pas quelqu'un de très académique et que j'ai une façon d'explorer à moi, j'aime bien explorer par moi-même et donc pendant mes études… on va dire que j'ai le temps d'approfondir mes années plus d'une fois quoi[179]. »

[176] Entretien de Bindi, co-fondatrice du ICB. Le 8 février 2019.
[177] *Ibid*.
[178] *Ibid*.
[179] Entretien de Simon, co-fondateur du ICB. Le 11 février 2019.

Cette expérience universitaire lui permettra néanmoins de s'impliquer dans des associations étudiantes et divers projets sociaux. Par ailleurs, à la fin de son cursus, il décide de faire une retraite dans une ferme de permaculture en Inde, ce qui le conduit, à son retour, à lancer des cycles de conférences sur cette thématique générale :

> « Quand je suis revenu, je me suis vraiment dit qu'il fallait que je fasse quelque chose et j'ai lancé un club étudiant […] et j'ai lancé des conférences où on parlait d'entrepreneuriat social, d'*impact investing*, de permaculture, de spiritualité en entreprise… de pleins de thématiques différentes[180]. »

À travers ces événements, il étend son réseau et son expérience dans la gestion de projets. C'est ainsi qu'à l'âge de 23 ans, il met fin à son parcours universitaire pour se lancer en tant qu'entrepreneur :

> « Après, j'ai décidé d'arrêter mes études. J'étais en master… j'avais déjà … On va dire un bon réseau, beaucoup de connaissances… tous mes potes avaient déjà fini depuis longtemps et je savais pas ce que je foutais là… Et j'avais un beau projet en tête, c'était de relier des propriétaires et des entrepreneurs sociaux pour occuper des espaces vides à Bruxelles[181]. »

C'est dans ce cadre qu'il participe à l'une des retraites organisées par **Louis** et comme nous l'avons dit, s'engage progressivement dans les activités du ICB. Il contribue au développement des différents projets multi-acteurs, mais son engagement ne se maintiendra que quelques mois. En effet, supportant difficilement le « *leadership* » de **Louis** et ne se sentant plus à sa place au sein du ICB, il part de nouveau en retraite pour travailler à son « *développement personnel* » :

> « Je suis parti pendant 3 mois dans un centre de méditation, un monastère bouddhiste et j'ai fait une retraite parce que justement j'avais envie de creuser, tu vois justement, les travers que je te décris en tant que leader, manque d'estime de soi, volonté de contrôle […]. Pour moi il y avait toutes les dimensions de développement personnel ou spirituel qui était clé et donc je voulais le comprendre… pour moi-même, rien qu'à un niveau personnel, c'était une expérience à faire… L'idée c'était de me transformer moi pour aider les leaders à se transformer eux pour les aider à transformer leurs organisations. Donc voilà quelque part j'ai très vite compris que ça allait être mon sujet de prédilection, qui m'intéresserait le plus… […] Et quand je suis revenu de mes trois mois de retraite, j'avais du mal à trouver ma place dans le collectif[182]. »

Au-delà de leurs particularités individuelles, ces trois porteurs de projets se rejoignaient à divers niveaux. Tout d'abord, leur récit reflète une volonté commune de construire des parcours de vie « a-typiques » (Martuccelli, 2020, p. 27), cherchant à se départir de toute forme de contrainte pour atteindre une plus grande liberté d'action. Ensuite, ils s'orientent tous vers l'atteinte de « *ce qui les fait se lever chaque matin* », à savoir leur passion. En d'autres termes, ils ne veulent plus un travail qui leur permet uniquement de bien vivre, mais une activité qui leur permet de se réaliser (Detchessahar, 2019). En outre, ils sont animés d'un haut désir d'engagement envers des causes qui les dépassent. Ainsi, ils se mettent en mouvement en vue d'atteindre les changements qu'ils veulent pour eux-mêmes et pour la

[180] Entretien de Simon, co-fondateur du ICB. Le 11 février 2019.
[181] *Ibid*.
[182] *Ibid*.

société dans laquelle ils vivent (Bacqué & Biewener, 2015). Par ailleurs, nous retrouvons l'idée selon laquelle leur reprise du pouvoir (Le Bossé, 2008) s'enchevêtre au « soutien et/ou [à] la solidarité des autres » (Parazelli & Bourbonnais, 2017, p. 15). En effet, en formant le ICB, ils avaient pu accéder aux ressources qu'ils recherchaient respectivement : Louis voulait intégrer une dimension publique à son projet, Bindi développer son réseau de contacts et Simon accéder au monde de l'entrepreneuriat social. En résumé, ils se sont retrouvés autour d'un besoin en ressources clés et d'un ensemble de visions sur l'avenir de notre société, point que nous détaillons dans la partie suivante.

2.2. Quand les enjeux sociétaux font frontière…

> *"You can gather thousands crazy individuals … emancipators, but if there is not a red thread between the different individuals… if there is no the common purpose, then they won't be able to collaborate*[183]*…"*

En amont du ICB, les trois fondateurs naviguaient dans un courant ambivalent. Animés d'une volonté d'individualisation, ils s'attelaient, d'un côté, à atteindre leurs objectifs propres. D'un autre, ils semblaient à la recherche de ressources nécessaires à la mise en place de leurs projets, révélant un besoin des autres pour compléter leurs manquements. Même si nous avons introduit un partage d'intérêts communs, il est légitime d'interroger, plus avant, ce qui les a conduits à « *se mettre en mouvement ensemble* » : ***Qu'est-ce qui les rassemble au-delà de leur volonté d'autonomie et leurs objectifs variés* (T.1.2.) *?*** Pour répondre à ce questionnement, nous retrouvons Louis, Bindi et Maxime qui viennent de terminer une séance de facilitation[184] avec les membres d'un centre de création artistique à Bruxelles. La réunion clôturée, ils partent, à pieds, vers l'appartement de Louis à quelques pas de là. Ils souhaitent faire un point sur les activités et projets en cours. Alors qu'ils discutent du rôle du ICB vis-à-vis des acteurs accompagnés, les débats s'échauffent et Maxime lance (Vignette 41) :

> Ouais, mais bon tu le vois bien… qu'est-ce qui nous motive ? Bien en tout cas moi je peux le dire assez… fin je crois que j'ai une vision assez claire de ça, j'ai deux gosses, je trouve que la manière dont ça fonctionne aujourd'hui… fin c'est toujours ça que je dis… parce que c'est vraiment ça qui nous motive, tu vois ? Moi, j'ai envie que les choses changent pour projeter mes gosses dans une autre réalité et bien sûr que moi aussi, je me vois bien dans cette nouvelle réalité. Alors après je sais pas quels sont vos drives à vous et après pourquoi on s'est mis en mouvement ensemble… **oui, parce qu'on a partagé des intérêts**.

Vignette 41. Extrait de retranscription - Cas du ICB – Chez Louis - Rencontre du 26 janvier 2018.

Une nouvelle fois, Maxime nous ramène aux intérêts qui les ont reliés et amenés à travailler ensemble. Mais quels sont-ils ? La suite de leurs échanges nous apporte des précisions (Vignette 42). En effet, ils délibèrent autour de ce qu'ils veulent réellement atteindre à travers leurs actions :

[183] Propos de Louis, relevés lors d'une rencontre organisée le 14 février 2018.
[184] Ils les avaient accompagnés dans la mise en place de méthodes collaboratives pour renforcer leur mode de fonctionnement interne.

- **Bindi**: What I find interesting the school thing is more the societal challenges that we are trying to solve through multi-actors… you see? So, we're trying to solve… it's our whole story… There are challenges in the city where we think it should be systemic, we want multi-actors to come in… […]
- **Maxime**: We can be a connector, a facilitator, someone that knows very well the Belgian or the Brussels actors but … pfff is it what we want to do to implement all that toolbox and blablabla… I prefer to meet people like them and try to enforce them and be… I feel it's funnier to have contacts with people … than just execute some actions to rentable and blabla… you see? It's my feeling but maybe we are not aligned on this hien!
- **Louis**: I see the point of seeking the real added value of what we bring… I feel like… and maybe we are trying too much at the same time … a bit risky. But it feels that the human facilitation, the fact that we physically bring actors and people around the table to make them complementary… the governance and the tools that allow that collaboration to happen well and the legal and financial structures are one bundle… that's my point.
  […]
- **Maxime**: My idea here is more to say ok, try to connect really with those guys… because otherwise… pfff we are just executant of something… and I don't think it's what I want to do [**Bindi** et **Louis** acquiescent] I really want to …
- **Louis** [le complétant]: To impregnate…
- **Maxime**: Incarner… Embody a certain way of living, a certain vision of what the future of city can be [Bindi acquiesce et valide son propos] and it is just in meeting people deeply and try to enforce them with several tools…
- **Bindi**: But we need to have tools ready for that…
- **Maxime**: No. I don't think. In fact, it's just the meeting and it's really… I don't know, maybe it's super abstract what I propose you today…
  […]
- **Bindi**: No… [montrant qu'elle partage son avis] and I think that's amazing and that's why ICB started… to sense actors and bring them together.

Vignette 42. Extrait de retranscription - Cas du ICB – Chez Louis - Rencontre du 26 janvier 2018.

Cet échange révèle avant tout que les porteurs de projets ont dépassé leur singularité en se retrouvant autour de « défis communs, indissociablement existentiels, sociaux et politiques, qui se déclinent de manière variée et transversale aux positions et aux identités sociales » (Martuccelli, 2020, p. 29). En effet, lorsqu'elle revient sur « *l'histoire* » au fondement du ICB, Bindi souligne les « *enjeux sociétaux* » qu'ils cherchent collectivement à résoudre. Or, au cours de son entretien, la jeune porteuse de projets était revenue sur ces mêmes enjeux, les décrivant telles des épreuves qu'elle avait rencontrées au cours de son parcours. Vécus à sa propre échelle, ces obstacles semblaient dès lors constituer le socle qui la reliait à ses pairs :

> *"I was always more inclined to social issues or what's happening in the city but at the same time, I didn't want to leave my field and just start something new... So, I was doing some volunteering works in Bangalore in different social organizations and I feel like I really like too in these works*[185]*…"*

Plusieurs semaines après avoir quitté le ICB, Louis nous avait décrit la même source d'engagement que Bindi. Pour sa part, il ressentait néanmoins une forte désillusion par rapport à son ambition initiale

[185] Entretien de Bindi, co-fondatrice du ICB. Le 8 février 2019.

d'impacter positivement la société, révélant la nature « insurmontablement individuelle » de cette épreuve pourtant partagée avec Bindi (Martuccelli, 2020, p. 37) :

> « **Louis** : Euh… c'est… une logique de têtes brulées, de pionniers… c'est excitant, c'est nouveau pour tout le monde, on peut inspirer… et rencontrer des gens super intéressants, mais c'est aussi une logique de têtes brûlées qui est assez précaire, c'est beaucoup de désillusions pour parfois, peu de résultats … […] C'est juste que dans cet effort social, sociétal, environnemental… je crois qu'il y a des pauses à installer dans l'action parce que sinon on s'essouffle… [pause] Donc pour l'instant, je me sens bien et ça me fait du bien d'avoir pris un peu de recul[186]… »

Dans l'extrait sélectionné (Vignette 43), Maxime avait également défendu « *une certaine vision du futur urbain* », ce à quoi Louis et Bindi semblaient adhérer par leurs nombreux acquiescements. Pour lui, atteindre cette « *vision* » n'était possible qu'en rencontrant des acteurs de terrain et en les accompagnant dans la mise de solutions collaboratives, « *saines* » et « *structurées* ». En d'autres termes, la résolution des « *enjeux sociétaux* » combattus se réaliserait par la voie de la collaboration, l'épreuve se surmontant grâce aux pairs. Cette piste avait été régulièrement abordée lors des différentes rencontres. Quelques semaines plus tard, réunis dans un « *café coworking* » pour un échange avec les membres d'un fablab bruxellois, Louis, Bindi et Maxime avaient ainsi rediscuté de cette nécessité de rassembler les forces pour « *avoir un impact* » et « *résoudre les enjeux à l'échelle de la région* » (Vignette 42) :

- **Maxime** : C'est simple, aujourd'hui si on veut résoudre des enjeux à l'échelle de notre région on ne sait pas le faire tout seul… Donc continuer à réfléchir dans une logique linéaire, c'est complétement débile et on s'auto-tue, on accélère le processus à la limite… Parce qu'on frustre les autres, on accélère la compétition. Alors que on peut désamorcer ce processus et aujourd'hui, je pense qu'il y a une certaine maturité où en tout cas les différents acteurs sentent bien la limite qu'ils frôlent quoi.
- **Grégoire** : C'est vrai … c'est toujours revenir, c'est souvent le guide, la lumière au loin vers laquelle je reviens… on a plein de beaux discours, mais pas le moindre impact. Et donc il faut mettre en place des systèmes tout à fait différent … On doit tout changer et faire des trucs qui nous dépassent très, très largement…
- **Louis** : Et du coup… on peut commencer à très petite échelle… quatre acteurs qui se connaissent peut-être et qui ont fait des choses par le passé… Qui travaillent à quelque chose de nouveau parce qu'il y a un nouveau lieu vierge et on invite tous les acteurs qui ont des machines et des compétences à venir jouer dans ce jeu-là… Et donc ça veut dire que c'est quand même [nom du projet] qui tire et qui prendra la coordination probablement de ça…
- **Grégoire** : Puis après… en mettant son ego de côté… Il y a ce côté que si ce truc-là se développe… Toujours le principal truc, c'est de développer l'écosystème complet qui fait que dans la ville, on peut produire des choses qui ont un intérêt et ensuite chaque truc … Normalement ça rapporte du boulot à tout le monde si… Oui un des points les plus clés, c'est d'arriver à changer les mentalités en disant voilà … Les mentalités, les moyens de production, tout ça… Pour qu'on puisse produire des tables, trois fois plus chères que le prix d'une table Ikea, mais qui soient vertueuses et qui puissent toucher pas juste trois, quatre riches comme ça, mais un peu plus de monde…

Vignette 43. Extrait de retranscription - Cas du ICB – Café bruxellois - Rencontre du 12 avril 2018.

[186] Entretien de Louis, co-fondateur du ICB. Le 13 février 2019.

Au-delà des « *enjeux* » à combattre, ils pointent ici une sorte de moment de « *crise* » qu'ils tentent de dépasser en se mettant en action ensemble (Martuccelli, 2015, p. 53). Autrement dit, c'est en travaillant les uns avec les autres qu'une « *transformation sociale* » leur paraît possible (Bacqué & Biewener, 2015, p. 6). En résumé, il semble qu'au départ du ICB, les individus se sont retrouvés autour de dysfonctionnements sociétaux auxquels ils avaient individuellement été confrontés au cours de leur parcours et qu'ils cherchaient à résoudre en rassemblant leurs forces complémentaires. Nous appuyant sur la notion de l'épreuve sociologique selon Martuccelli, nous en concluons que celle-ci a constitué le socle commun autour duquel ils ont initié leurs échanges et *in fine,* leur collaboration.

2.3. D'un événement à un laboratoire d'innovation collaborative

> *"We believe in multi-actors, we believe in the fact that corporates, start-ups and private actors even philanthropy could work together to make it happen. To change the mentality of people. And so, the whole point is to say 'you can work together'. But there is a huge set of mindsets there that needs to change*[187]*…"*

Comme point de départ, les membres du ICB ont commencé par rencontrer différents acteurs locaux dans le but de spécifier leurs besoins et ainsi, les mettre en relation selon une logique de complémentarité. Ce faisant, leur cheminement s'est heurté à une série d'obstacles, notamment au constat d'une profonde déconnexion, voire d'une *« compétition structurelle »* entre ces agents. Or, pour combattre les enjeux sociétaux à l'échelle bruxelloise, la collaboration leur paraissait être la seule issue possible. C'est pourquoi, ils ont peu à peu adapté leur proposition, intégrant les leçons de chacune de leurs tentatives. Plus concrètement, ils ont mené un apprentissage continu à partir d'une question centrale : *"How to make collaboration the norm in the city"*. Dans cette partie, nous cherchons à saisir autour de quoi les membres du ICB de « meilleurs praticiens » (Brown & Duguid, 1991 *cité par* Fabbri, 2015) de la collaboration à l'échelle bruxelloise.

Au moment de la rencontre entre Louis, Bindi et Simon aux alentours de septembre 2016, les trois fondateurs sont en train d'organiser un événement, porté par leurs différents projets, au cours duquel les citoyens bruxellois pourront réfléchir ensemble aux problématiques de leur ville. Les membres du ICB voulaient encadrer un processus de réflexion collective de sorte à ensuite, lancer un appel à projets autour des principaux problèmes pointés par les citoyens :

> « Une de premières mobilisations qu'on a faite, c'était de pouvoir mobiliser les citoyens de Bruxelles autour de différentes thématiques et les interroger sur les défis, les problèmes qu'eux identifiaient dans leur vie et l'ambition derrière, c'était que... une fois, que les citoyens nous avaient raconté quels problèmes, quels défis… auxquels ils étaient confrontés nous, à travers notre réseau, on pouvait mobiliser, mettre en avant des initiatives qui puissent répondre à ces défis et donc on a organisé des

[187] Propos issus de notre carnet de terrain et relevés lors d'une rencontre ICB datant du 12 avril 2018.

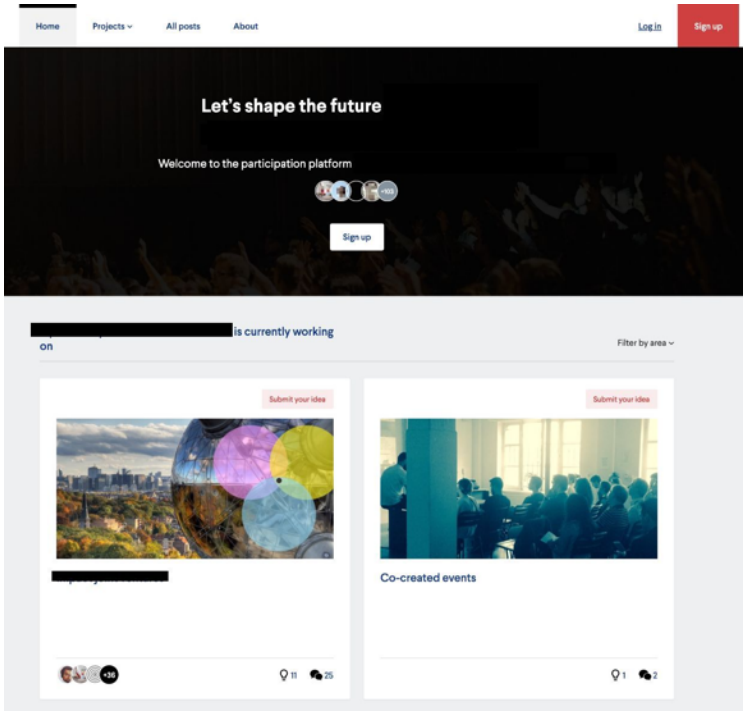
> événements d'intelligence collective et on a essayé de faire en sorte que les citoyens nous racontent quels étaient leurs défis et ça, ça a eu un succès plutôt moyen parce que les citoyens malgré qu'ils soient curieux bien en fait ils avaient pas spécialement une bonne visibilité sur leurs défis et leurs challenges[188]… »

Louis pointe ici un des premiers obstacles rencontrés, à savoir le manque de visibilité sur les défis et problèmes à Bruxelles. Autrement dit, les membres du ICB pensaient apporter une réponse aux besoins des citoyens, mais finalement ces derniers ne réussissaient pas eux-mêmes à pointer les « *enjeux sociétaux* » à l'échelle de la ville. Leur visée s'est alors brouillée, ne percevant plus les obstacles à résoudre avec suffisamment de clarté. Or, sans définition claire d'une ligne directrice, apparaît une certaine ambiguïté pour l'action collective (Morgand, 2016). Une seconde problématique fut celle de l'impact effectif d'un tel événement, la formule leur semblant insuffisante pour « c*hanger les mentalités* ». C'est ainsi qu'ils ont décidé d'ajouter « *un avant et un après* » et d'étendre leur proposition sur le plus long terme :

> « On se rendait compte que ça marchait pas très bien et en même temps, on se rendait compte qu'organiser un événement, c'était un peu léger en termes d'impact... Généralement, tu fais un événement ponctuel, c'est la fête tout le monde est content…Mais en termes d'impact ? C'est quoi l'impact de réel ? C'est pas.... Ça marche pas très bien quoi […] Donc un événement, c'est un peu foireux… on va essayer d'ajouter un avant et un après … pour essayer de travailler un peu plus dans la longueur et au fur et à mesure, on travaillait l'avant et l'après l'avant[189]… »

Dans cette logique d'impact plus durable, ils ont créé, début 2017, une plateforme en ligne sur laquelle les bruxellois avaient la possibilité de poser leurs questions et exposer leurs problèmes pour qu'ensuite, les membres du ICB mettent en place des projets collaboratifs, répondant aux besoins exposés (Capture 12) : *"The idea was to demonstrate that the event was just a phase in a long term process designed to have maximum social and environmental impact[190] "*.

[188] Entretien de Louis, co-fondateur du ICB. Le 13 février 2019.
[189] Entretien de Simon, co-fondateur du ICB. Le 11 février 2019.
[190] Propos repris dans un document, rédigé par Simon, retraçant l'historique du ICB – Accès via le *Google Drive* partagé.



Capture 12. Plateforme en ligne du ICB dédiée aux bruxellois.

Cette plateforme a initié leur premier accompagnement d'un projet multi-acteurs. Un porteur de projets (Grégoire) avait, en effet, lancé l'idée d'un fablab mobile, intégré sur un vélo cargo, par la collaboration entre les principaux représentants de la fabrication numérique à Bruxelles. Plusieurs intervenants ont rapidement réagi à sa proposition, ce qui a conduit à la prise en charge, par le ICB, de la mise en place de ce projet collaboratif entre plusieurs acteurs bruxellois. Cette expérience constitua un succès pour les membres du ICB puisque ce « *conglomérat* » d'acteurs avait réussi un financement, auprès de la région Bruxelles-Capitale, pour trois ans. Ce moment marqua le point de départ d'une « *réflexion profonde entre Louis, Bindi et Simon autour de la stratégie globale* » du ICB, réflexion qui les a conduits à la définition d'une première version de leur « *protocole collaboratif*[191] » (PC) aux alentours de mars 2017. Sur cette base, ils ont alors entamé une période au cours de laquelle ils ont expérimenté ce « *protocole* » à travers diverses missions. Au-delà de leur première réussite autour du fablab mobile, ils ont essuyé quelques revers, adaptant constamment leurs méthodologies de facilitation et d'accompagnement pour mieux répondre aux retours des acteurs rencontrés. Cependant, plus le temps passait, plus ils en venaient à se positionner tels des « *prestataires de service* » et non plus, comme des « *acteurs du consortium* », ce qui était pourtant une de leurs ambitions initiales. Cette question est revenue régulièrement au cours de leurs échanges, car ils éprouvaient de plus en plus de difficultés à « *statuer* » sur leur rôle et à se fixer sur un objectif particulier, donnant notamment lieu à « d'importants épisodes de négociation de sens » (Fabbri, 2015, p. 330). En d'autres termes, cherchant à spécifier le positionnement du ICB, ils intégraient à la fois leurs diverses expériences empiriques, succès et échecs

[191] Nous traitons spécifiquement de ce « protocole collaboratif » dans la partie intitulée « De l'émergence d'une boite à outils de la collaboration ».

compris, tout en devant continuellement coordonner leurs perspectives respectives et leurs actions à leurs visées initiales. Ainsi, ils donnaient forme à leur pratique, celle de développer des « *scénarios collaboratifs*[192] » à l'échelle bruxelloise. Dans ce cheminement, les membres du ICB se sont progressivement interrogés sur les possibilités de maintenir durablement leur propre projet. Cette piste s'accorde avec la littérature puisque pour ancrer durablement la collaboration, les entités en viennent à former des chaînes au sein desquelles chaque partie apporte une valeur particulière (Gueguen & Torrès, 2004). C'est ainsi qu'ils avaient commencé à se positionner tel un « *catalyseur* », se départant du strict rôle de « *prestataire de service* » :

> « Donc on a développé tout un protocole pour faire en sorte que ces différentes entités puissent travailler ensemble… [pause] je crois que t'as pu un peu suivre les différentes capsules qu'on a essayé de générer et donc… voilà, on a commencé à connecter différentes initiatives ensemble et là, la question s'est posée du 'oui, mais quelle place pour la facilitation et la connexion, donc quelle place pour le ICB dans ces modèles collaboratifs' et du coup, on a essayé de trouver un modèle où un acteur privé ou un acteur public pouvait soutenir financièrement la … le modèle collaboratif en finançant … en nous finançant quoi… nous devenions une sorte de catalyseur[193]. »

Pour Bindi, cette démarche leur avait non seulement permis de s'adapter continuellement au terrain, mais également d'apprendre collectivement les enjeux de la mise en place de projets collaboratifs à l'échelle de la ville. Ce faisant, elle soulignait le processus itératif et expérimental à travers lequel s'était construite leur pratique collaborative, rappelant que celle-ci « ne réside pas dans une structure qui la précède », mais se construit à travers la mise en action (Wenger, 1998, p. 73) :

> *"It's because from beginning to the end in ICB, the way we work was like a laboratory, like we were constantly researching, doing in the field, changing. So, it was really like a field research… and it was not that we had a concept and a strategy and we did everything accordingly. It was not at all like that. So, it was interesting the whole lab approach and the research approach because we were also quick in changing and adapting[194]."*

Finalement, ce retour sur les étapes du développement du ICB révèle un même fil conducteur, sous-tendant l'ensemble de leurs débats et réflexions : "*How to make collaboration the norm*[195]*"*. C'est ainsi autour de leur visée initiale, à savoir résoudre des défis urbains au moyen de la collaboration, que ces porteurs de projets ont tissé leur pratique collaborative. En effet, à travers les activités et projets menés, ils se sont continuellement interrogés sur les pistes pour changer les mentalités et *in fine*, mieux travailler ensemble à l'échelle locale : *Quelles sont les étapes de mise en place d'un processus collaboratif entre des acteurs hétérogènes ? Quels sont les obstacles rencontrés ? Comment peut-on s'adapter ?* Dans une logique d'expérimentation, ils ont ainsi rassemblé une variété d'acteurs pour réfléchir ensemble autour de ces questions, enrichissant continuellement leur pratique, l'équipant des « *bons bagages*[196] » et

[192] Termes repris d'un document de présentation du ICB (Google Drive) partagé à toute personne intéressée par le projet.
[193] Entretien de Louis, co-fondateur du ICB. Le 13 février 2019.
[194] Entretien de Bindi, co-fondatrice du ICB. Le 8 février 2019.
[195] Propos de Bindi, relevés lors d'une rencontre du ICB – Réunion interne du 26 janvier 2018.
[196] Entretien de Grégoire, participant intéressé par les projets du ICB. Le 14 décembre 2018.

devenant de « meilleurs praticiens » de la collaboration : "*It's managing in order to make the collaboration healthy and structured, so that they can go to action*[197]*"*, avait déclaré Louis au cours d'une réunion.

3. Une expérimentation pour donner vie à des scénarios multi-acteurs à Bruxelles

3.1. De l'hétérogénéité des intervenants extérieurs

À travers le récit des parcours des trois fondateurs du ICB, il nous est apparu qu'ils partageaient non seulement des intérêts, mais qu'en plus, ils étaient animés des mêmes ambitions pour la ville. Par ailleurs, ils étaient chacun à la recherche de ressources que leur collaboration pouvait leur apporter, développant une relation mutuellement profitable (Mowery et al., 1996). Cependant, leur objectif principal étant de *« faire de la collaboration la norme »*, ils ont cherché à rassembler une variété d'acteurs à l'échelle bruxelloise. Pour filer la pratique collaborative, nous avons suivi la mise en place de deux projets multi-acteurs, à savoir **P1** et **P2**. Pour rappel, le premier projet visait la mise en place d'un prototype de structure légale et financière prônant la collaboration et la répartition équitable de ressources au sein des organisations. Le second portait sur le développement d'une plateforme citoyenne qui grâce à un outil en ligne, cherchait à faciliter le choix de vote en éclairant les électeurs sur les propositions des candidats. Dans les deux cas, les acteurs rassemblés différaient à plusieurs niveaux[198] (statuts professionnels, domaines d'expertise, langues parlées, intérêts et attentes), comme le synthétisent les deux figures suivantes (Figure 15 et Figure 16). Même si les participants présentaient un même intérêt pour la problématique générale du projet, ils avaient des objectifs variés (proposer ses services, trouver des financements, étendre son réseau ou s'impliquer à l'échelle locale) et abordaient les questions de leur propre point de vue (technique, éthique, politique, communicationnel, stratégique ou citoyen). En ce sens, leurs perspectives se sont parfois heurtées les unes aux autres, donnant lieu à de vifs épisodes de négociation de sens (Wenger, 1998). Face à ces difficultés de communication (Mannix & Neale, 2005), le groupe de discussion finissait parfois par se scinder en deux et bien souvent, une partie des participants ne revenait plus aux réunions suivantes. Cette observation rappelle à quel point la collaboration peut être freinée quand les acteurs « se ressemblent » peu et ne partagent pas de « représentations communes leur permettant d'interagir plus facilement » (Fabbri, 2015, p. 244). Pour mieux saisir ces confrontations, deux illustrations empiriques nous fournissent les premiers fils qui ont formé le socle autour duquel les membres du ICB ont progressivement appris à devenir de « meilleurs praticiens » de la collaboration, donnant forme à leur pratique collaborative.

[197] Propos de Louis, relevés lors d'une rencontre du ICB – Réunion interne du 26 janvier 2018.
[198] La présentation détaillée de chacun se retrouve dans la première partie de notre chapitre.

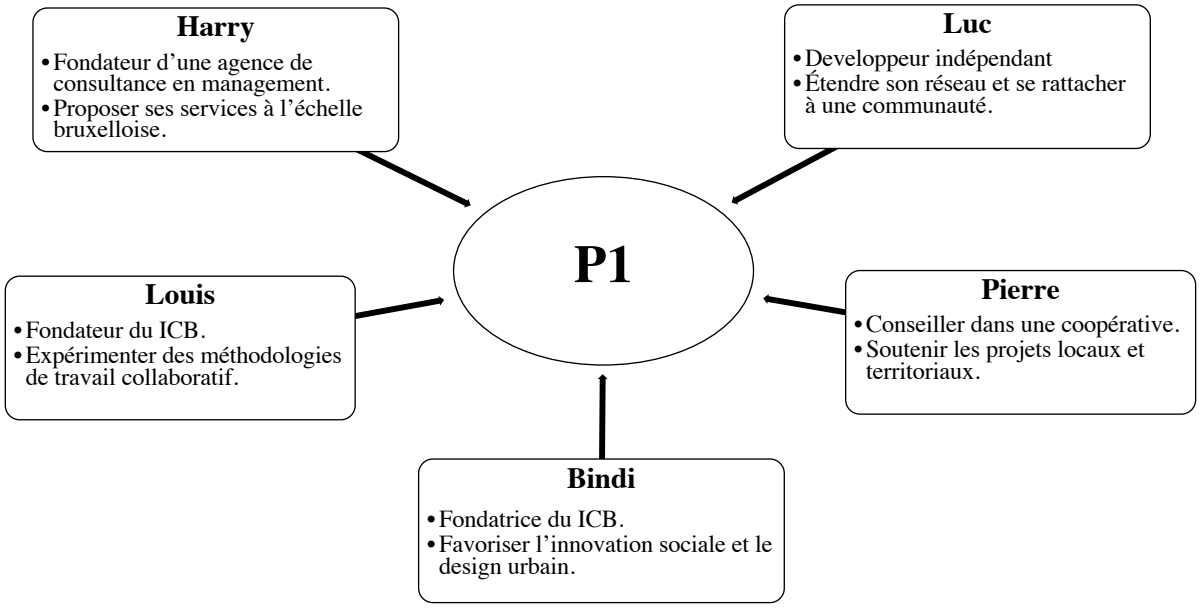


Figure 15. Acteurs des rencontres autour du projet de structure légale et financière (P1).

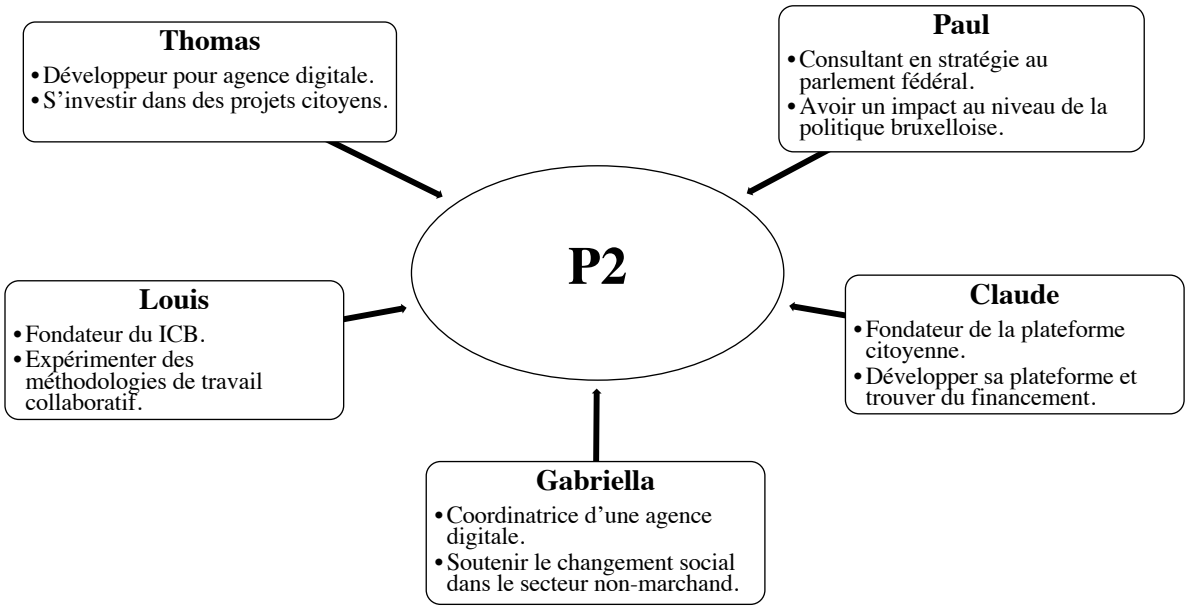


Figure 16. Acteurs des rencontres autour de la plateforme citoyenne (P2).

Pour commencer, nous retrouvons Louis et Harry dans un café au centre de Bruxelles. Ils sont en train d'échanger au bar, attendant que les autres participants arrivent. Nous les rejoignons et Louis nous introduit chaleureusement à Harry qui vient d'arriver de Londres, pour quelques jours à Bruxelles. Nous nous installons à l'une des tables lorsque Luc et Pierre arrivent ensemble. En guise d'accueil, Louis nous présente les uns aux autres et interrogent les deux arrivants sur la possibilité que la rencontre se déroule en anglais, Harry ne parlant pas français. Pierre ne semble pas tout à fait d'accord : « *Je peux comprendre, mais je fatigue vite quoi* ». L'ambiance, très détendue jusque-là, se transforme quelque peu. Louis propose alors que chacun parle dans sa langue et que la traduction se fasse au fur et à mesure, ce qui semble convenir à tout le monde. Après un tour de table introductif, les discussions s'enchainent autour des enjeux de mise en place d'une structure organisationnelle qui soit plus centrée sur « *l'individu* », « *hybride* » ou encore, « *liquide* ». À un moment donné, le débat s'oriente sur la définition de la « *confiance* » et plus spécifiquement, sur la « *valeur de Google* ». D'un côté, Luc et Pierre considèrent que celle-ci n'existe qu'à travers les systèmes boursiers et que la « *confiance* » est bien plus large que cette approche financière. D'un autre, Harry et Louis associent la *« confiance* » au fait d'investir son argent dans une entreprise, mais également, à la notion « *d'amour* » qu'ils définissent comme « *la confiance dans une promesse* » (Vignette 44).

- **Pierre** : J'ai envie de poser une question à Harry, donc traduis [en direction de **Louis**] ? Donc, Harry a pris l'exemple de Google.
- **Louis** : Hum, hum...
- **Pierre** : Que toute la plus-value est justement dans l'immatériel et dans les valeurs, les compétences que chacun apporte. Mais quelle est la valeur de Google ? Pour moi, la seule manière de donner une valeur à ce genre de sociétés que ce soit Yahoo, Google et autres, c'est pour l'instant la bourse qui met un niveau de confiance que les gens sont prêts à mettre, qui représente de l'argent sur un papier qui représente une part de la société [il tente de poursuivre, mais **Louis** le coupe].
- **Louis** : Je vais traduire là... [Pierre continue, finalement il s'arrête] So, Pierre is asking what's your opinion on what would be the value of Google. In his opinion, it's only reflected by the trust level generated by the stock market and the paper people invest in such a company. Does it... has it any other value than that in your opinion?
- **Harry** : So... I think Pierre put his finger on something very central to what we're talking about... Trust. If you go back to the very first limited company that was invented. Up to that point, the only way to started business was to invest your own money or the money of people in your family who really trusted you. And a limited company was invented to create a platform for trust. So, I think you are absolutely right the central value of Google is trust. And if trust disappears the price of Google goes to nothing. [Louis tente d'intervenir] Let me just go, one more thing... Trust is another name for what I mean with love.
- **Louis** : Yeah... It used the word 'trust' in French when I translate love [rires].
- **Luc** : But I'm a little bit... in… in disagreement with what you said, but I'm not sure ... so when you said trust for the shared value of a company like Google... [rire gêné] I'm a little bit annoyed... Because for me, it's just the promise that this company will still run or maybe, even more that it does today... that's what, you know, it's reflected by the shared values. Because it's a currency... a share is a currency...
- **Louis** : Mais une plateforme de rente… c'est généré par la confiance, non ?

- **Luc** : Bien dans... But it's not trust, you know... you just think that this is going to worth, even more in the future... [Louis : ... But that's a trust] ... this company...
- **Louis** : That's confidence in a promise... somehow...
- **Luc** : What I'm saying it's purely motivated by agreed, that's what I mean.
- **Louis** : Agreed?
- **Luc** : Yes. [Louis montre son désaccord par rapport à ce point] I mean...
- **Louis** : By growth ! The believe in growth...
- **Luc** : Yeah, in the future value of ... monetary value of a company. So, I think, it's a very limited conception of trust. That's what I mean, that's what I wanted to say, you know… I mean when you use the word love for trust... I mean they are vast concepts...
  [...]
- **Louis** : So, if we are reinventing trust and by extend, love... can we say we are in a date here or how does it work [rires]?
- **Harry** : Yes, yes !

[La conversation se scinde alors en deux, **Louis** et **Harry** discutent tandis que **Pierre** et **Luc** reviennent sur ce que ce dernier a expliqué à **Harry** en anglais]

Vignette 44. Extrait de retranscription - Cas du ICB – Café bruxellois - Rencontre du 10 janvier 2018.

À travers ce passage, se révèle la confrontation d'acteurs hétérogènes. En effet, par son expérience de plus de 10 ans au sein d'une coopérative de placements éthiques, Pierre a une perspective particulière sur la « *valeur* » d'une entreprise comme Google. Pour lui, elle se limite à la dimension monétaire, à « *l'argent sur un papier* ». Même s'il approuve, Harry rétorque en revenant sur les origines historiques des sociétés à capitaux, soulignant que la « *confiance* » est leur fondement. De son point de vue, la « *valeur* » de Google est dès lors bien la « *confiance* », voire « *l'amour* ». C'est alors que Luc manifeste son désaccord et même son malaise par rapport à cette association. Se ralliant à la perspective de Pierre, Luc considère que la « *valeur* » de Google est avant tout liée à la perception d'un potentiel profit (*"purely motivated by greed"*), revenant ainsi à la « *valeur* » monétaire comme l'avait pointée Pierre. Au croisement de ces intervenants, Louis se charge principalement de la traduction des propos[199], veillant à ce qu'ils se comprennent les uns les autres[200]. Cependant, le groupe se scinde en deux, Pierre et Luc poursuivant, en français, la réflexion sur Google tandis que Harry et Louis conversent autour de la notion d'amour dans les organisations.

La seconde illustration nous amène à rencontrer de nouveaux acteurs en un tout autre lieu. Cette fois, nous sommes attablée dans une agence digitale, en début de soirée. Nous sommes accueillie par Louis et Paul qui ont décidé de s'associer pour encadrer la mise en place de ce projet. Louis commence par exposer le déroulement de la rencontre qui débute, une nouvelle fois, par un tour de table. Chacun s'introduit, en revenant notamment sur ses attentes vis-à-vis de cette première réunion. À la suite de ces échanges, Paul entame une présentation où il revient sur l'historique de la plateforme citoyenne, ses

[199] À cet égard, nous pouvons noter que la langue constitue également une barrière à la compréhension mutuelle des acteurs.
[200] Nous reviendrons, par la suite, sur le rôle de *boundary spanners* endossé par Louis et Bindi dans la mise en place de ces projets multi-acteurs (Williams, 2002, 2011, 2013).

objectifs et ambitions et enfin, les étapes envisagées jusqu'aux prochaines élections[201]. Dans ce cadre, il propose l'idée d'intégrer un agent conversationnel (un « *bot* ») sur la plateforme existante. À cet égard, les différents intervenants ne semblent pas être du même avis, chacun abordant cette proposition avec sa propre « *casquette* », pour reprendre les mots de Gabriella. Par exemple, pour le développeur présent (Thomas), implémenter un « *bot* » n'est pas compliqué du « *point de vue technique* ». Néanmoins, il s'interroge sur la protection des données et le respect de la vie privée. Pour sa part, Claude, le fondateur de la plateforme apparaît avant tout intéressé par cette proposition : « *je suis demandeur de ce genre de fraîcheur* », rappelant sa volonté première de développer son projet. Pour la « *communicante* » (Gabriella), le « *bot* » est une possibilité, mais l'essentiel est de se faire connaître du grand public et de « *prioriser* » les différentes étapes, les prochaines élections ayant lieu dans un délai assez court (Vignette 45).

- **Louis** : Tu vends du rêve [en direction de **Paul** qui vient de terminer sa présentation] !
- **Thomas** : Oui, mais moi, le bot du point de vue technique, ça va encore, ça peut être vraiment chouette…
- **Claude** : Oui, c'est intéressant, mais n'oublions pas, il y a quelque chose qui conditionne ces arborescences, ce sont les réponses des politiciens et ça c'est très difficile à avoir… Le plus grand succès qu'on a eu c'est 1500 politiciens en 2014, mais au total il y avait 6000 candidates… on avait seulement les e-mails de 4500 d'entre eux, parce que les partis ne veulent pas donner le mail ! Personnellement, pour le bot… de mon point de vue d'ingénieur, je suis très demandeur de ce genre de fraîcheur, de mise à jour de l'offre… Après je ne m'y connais pas du tout…
- **Thomas** : Moi, ce qui m'inquiète plus c'est la question GDPR… Quelles données on a besoin vis-à-vis des users ? Est-ce qu'on a besoins de données confidentielles ? Je pense aussi qu'il faut garder en tête aussi de développer avant tout une relation… humain à humain et pas humain à robot… la transparence du process doit être clair quoi.
- **Louis** : Le point tech, c'est important hien, mais je propose qu'on poursuivre le tour de table… **Gabriella**, à toi ?
- **Gabriella** : La solution du bot… je me méfie aussi des gadgets…. Donc je pense que c'est plus une question de communication que de technique… donc comment toucher les utilisateurs qui sont comme moi ? Mais bon je suis curieuse donc je vais voir et essayer, mais je ne suis pas certaine que tout le monde soit curieux comme ça, mais est-ce que ça maintient vraiment l'attention ? Or, il faut un nombre de réponses pour que ça reste pertinent. Oui, le bot peut être un moyen d'attirer les gens, mais à mon avis, il faut surtout donner envie d'utiliser un outil comme celui-là. Donc, je pense qu'il faut vraiment prioriser les choses. Comment se faire connaître ? Comment donner envie d'utiliser le bot ? Je ne suis pas certaine que mettre l'énergie là-dedans soit une solution à court terme… Voilà, c'est une réaction à chaud comme ça… Par rapport à la question des données, c'est vrai, les gens sont méfiants…

Vignette 45. Extrait de retranscription - Cas du ICB – Dans une agence digitale - Rencontre du 30 mai 2018.

Ils traitent ainsi la question du « *bot* » d'un regard propre, alimenté par leur expérience dans un secteur d'activités particulier (développement technique pour Thomas et communication pour Gabriella) ou bien, par leurs intérêts (renforcer son offre pour Claude).

[201] Nous étions alors fin mai 2018. Quelques mois plus tard, avaient lieu les élections communales en octobre 2018 et ensuite, les élections fédérales en mai 2019. Leur idée était de « tester, s'amuser aux communales pour faire quelque chose d'un peu plus coriace aux prochaines », comme l'avait déclaré **Paul** au cours de cette première rencontre.

Dans les deux situations, au-delà de l'apparente hétérogénéité entre les intérêts et leurs finalités individuelles, les intervenants s'interrogent mutuellement et remettent même en perspective leurs propres perceptions (Koschmann & Laster, 2011). Autrement dit, leur « diversité enrichit le processus collectif de négociation de sens » (Fabbri, 2011, p. 332). Être en désaccord les conduit à confronter leurs perspectives, à débattre ainsi qu'à « faire dialoguer des façons de penser parfois très éloigné[e]s » (Blandin et al., 2016, p. 69), rappelant que l'hétérogénéité est une source d'enrichissement perpétuel. Néanmoins, même si un « sens partagé » (Wenger, 1998 ; Chanal, 2000) ou un « consensus » (Star, 2010) ne sont pas nécessaires pour soutenir l'émergence d'une pratique partagée, le processus d'apprentissage collectif se réalise dans une dynamique entre participation et réification où les acteurs donnent forme à l'expérience vécue (Wenger, 1998 ; Roberts, 2006). *Comment les membres du ICB ont-ils accompagné les acteurs à passer du stade de la discussion à une coordination suffisante de leurs perspectives pour qu'ils se mettent en mouvement ensemble et développent les projets collaboratifs envisagés ?* Considérant le ICB comme un « *laboratoire d'expérimentation d'innovation civique* », les fondateurs ont cherché à atteindre leur visée dans une logique d'essai-erreur. En d'autres termes, ils ont exploré divers outils, méthodes et modes de fonctionnements telles des tentatives pour amener les acteurs bruxellois à s'impliquer dans des projets collaboratifs, s'adaptant continuellement face à leurs réussites ou échecs, comme l'expliquait Bindi lors de son entretien rétrospectif :

> *"Yeah, I think, I would get away with the words of 'project', 'lab', 'research'... I mean, I think it was an experiment hien, it was* ***an experiment on collaboration****, on 'what does it mean collaboration in the city', it was an experiment on... 'how can that experiment survive in the city, with what kinds of funding and resources and team'. So, it was an experiment with these two different notions, both for resources, funding, team and secondly, on how to make collaborate in the city*[202]*."*

À travers cette « *expérience sur la collaboration* », ils ont dès lors mis en place plusieurs tentatives pour atteindre leur ambition finale. Filant la construction de leur pratique collaborative, la partie suivante questionne les arrangements employés par les membres du ICB pour faire frontière dans le cadre des deux projets suivis (**P1** et **P2**).

[202] Entretien de Bindi, co-fondatrice du ICB. Le 8 février 2019.

3.2. La logique communautaire comme mode de fonctionnement ?

3.2.1. *Rêver ensemble et passer à l'action ensemble*

"*We can start with a minute of silence to focus, reflect on the future possibilities and be present for this moment*", déclare Louis en ouvrant la première rencontre autour de **P1**. Ce faisant, il invite les participants à se concentrer non seulement sur leurs propres attentes, mais également sur les potentielles issues de cette rencontre. Selon Wenger (1998), cette démarche aide à relier les acteurs en créant de nouvelles perspectives et en transcendant les dimensions spatio-temporelles. Ces derniers se projettent ainsi dans des potentialités qui les dépassent (Roberts, 2006), orientant leur action vers « quelque chose de grand » (Wenger, 1998, p. 179). Dans le cas du ICB, les fondateurs ont recouru à cette mise en projection à de nombreuses reprises, l'intégrant progressivement dans leur « *boite à outils* » de la collaboration[203]. Plus spécifiquement, ils cherchaient à rassembler les intervenants autour d'une « *vision* » pour motiver leur participation dans le projet en cours, comme le déclarait Bindi :

> *"Yeah, so for example I designed the methodology of our collaboration protocol, it was all about collaboration … So, in that, the idea was 'Ok the method is …* ***let's start with vision'****. If everyone is onboard with the vision, so then they can participate more passionately in the project. So how do you get everyone on the same vision, so this facilitation or this process is what I called the design method[204]…"*

Louis avait apporté une explication similaire à de ce qu'il entendait par « *intelligence collective* ». Il allait même un pas plus loin en parlant des « *rêves* » comme des points d'entrée dans la définition collective de « *pistes de solution* ». Les membres du ICB soutenaient ainsi l'exploration de possibles « *pistes de solutions* » et la construction d'une « *vision* » commune autour de « *problèmes* » rencontrés par les différents acteurs. Appréhendée comme une image construite collectivement à travers une mise en projection[205] (Roberts, 2006), la « *vision* » devait donc permettre le dépassement des particularités individuelles pour s'engager ensemble vers un but commun :

> « Chercheuse : Quand tu parles d'intelligence collective, tu parles de quoi concrètement ?
> **Louis** : Bien quand on mobilisait les citoyens, l'idée c'était… fin ce qu'on a fait comme événements, c'était de les inspirer avec des experts et des entrepreneurs et avec des facilitateurs d'avoir différents tours de tables où on demandait des sous-groupes où les gens exprimaient leurs désirs, leurs rêves, leurs peurs et les problèmes auxquels ils étaient confrontés et les pistes de solutions qu'ils avaient déjà en tête[206]. »

[203] Nous revenons spécifiquement sur cette « boite à outils » dans la suite de ce chapitre.
[204] Entretien de Bindi, co-fondatrice du ICB. Le 8 février 2019.
[205] Dans son travail, Roberts parle du mécanisme de « l'imagination » qui consiste à « construire une image de nous-mêmes, de nos communautés et du monde dans le but de nous orienter, de réfléchir sur notre propre situation et d'explorer les possibilités » (Roberts, 2006, p. 625, notre traduction). Néanmoins, nous préférons employer l'idée de mise en projection pour spécifier la démarche du ICB.
[206] Entretien de Louis, co-fondateur du ICB. Le 13 février 2019.

Afin de mettre en lumière le recours à la projection, nous retrouvons Louis, Bindi et Harry[207] installés dans un espace de travail, habituellement dédié à des artistes bruxellois. La rencontre a débuté deux heures plus tôt et diverses pistes de solutions ont été abordées. Louis en est à la clôture de la réunion et interroge Harry sur les perspectives qu'il envisage pour la suite. En effet, ce dernier est en train de mettre en place un événement ("*the bootcamp*") avec son agence de consultance et Louis le questionne sur les possibles collaborations à développer :

- **Harry**: So, on my side, I'm absolutely flatted out to the first steps we could marge… Preparing for the so… Yeah, **I can imagine** the time I can afford to invest. We're obvious working on the bootcamp so… **I see** ICB with the bootcamp. So, **I can see** it investing time in here because it helps both.
- **Louis**: Do you already have a program or…?
- **Harry**: We have that for all of us independently [en parlant de ses partenaires], but we still need to construct or design the bootcamp itself because there are other things like the design thinking, open spaces, the legal plan…
- **Louis**: We could basically make sure that every single use of the toolbox… Your project deals with these aspects of the implementation of the financial and legal structure. So, it doesn't straight away with the bootcamp, but it will give work to members of your project to set that up **in the future construction**… And the other way around… we could depend of the first pilot we take so… **imagine we**… we have three pilots in Brussels… which are these… [pause] these collaboration protocols and we applied the toolbox on them… And then you're… you have… you're on funnel of the bootcamp with individuals and **they end up growing** [rire] and so, in the end… in the organization they have… **they will build fair shared, live structures**… and we could help them through the same toolbox **to connect them to existing pilots from the co-create call**.
- **Harry**: Yes…
- **Louis**: … That could be an option. **That's what I may imagine**, **that's my thinking out loud** in one minute!
- **Harry**: It makes a lot of sense… **That's very helpful for me to see, to imagine… you're coming through that door**… so if we go through both doors together. What I also thinking… [**Louis**: Hum, hum] According to what I've seen here, because most of the reasons why collaborations go wrong it's because of the lack of… **a common language in what we're addressing** and another thing why things go wrong which is the more visible reason is a lack of capacity of self-organizing or self-managing… so in the incubator, this is a primary focusing issue all on this….
- **Louis**: **Let's say we have** access to the full spectrum from the individuals to the territory with the collaboration protocols ears and the entity of the organizations, all right? So, it could go this way… We need to… **we need to see** and to assess… which parts of the toolbox are the most urgent to develop… So, to develop a dynamic on the territory. That's it. […] And that means… so, we will have the co-create here… with like one million euro, let's say… which means that if we develop that consortium around these actors, tomorrow… if we have this membering we can have another million from private or philanthropy… Straight away. And develop other bids of the toolbox all together… So… **I cannot predict the future… but… that's how I see it**!
- **Harry**: **It all makes sense**…

Vignette 46. Extrait de retranscription - Cas du ICB – Espace de coworking - Rencontre du 14 février 2018.

[207] Il s'agissait de la troisième réunion autour de P1. En ce sens, il est à noter que seul Harry a poursuivi les premiers échanges entamés quelques semaines auparavant en compagnie de Luc et Pierre.

Dans ce passage, Louis amène Harry à se projeter dans une « *vision* » potentielle des résultats auxquels leur collaboration pourrait aboutir. Il décrit ainsi sa propre manière de « *voir le futur* » et de « *l'imaginer* ». En exprimant à haute voix ses pensées, il dépeint des perspectives possibles qui dépassent la dimension spatio-temporelle du « moment présent » (Wenger, 1998). Finalement, ce dernier paraît se rallier à la « *vision* » proposée par Louis, avançant qu'elle « *fait sens* » pour lui. Tel « un espace partagé, un lieu précis où le sens de l'ici et du là-bas se rejoignent » (Star, 2010, p. 20), elle génère une frontière entre eux. Quelques semaines plus tard, lors de son entretien, Harry avait même admis s'être senti « *engagé* » envers le ICB et ses projets :

> *"Just everything that the ICB was doing was so aligned with what we're doing in our project that it just seems absolutely natural for me to engage. So, that's how things started there*[208]*…"*

Une seconde illustration empirique révèle, d'autant plus, la mise en projection employée par le ICB. Cette fois, nous rejoignons Louis, Bindi, Maxime et Grégoire qui sont en train de discuter des possibilités de faire travailler ensemble les représentants des principaux fablabs bruxellois, en tentant de préciser la place et le rôle du ICB dans ce cadre. Pour faciliter la visualisation de leur propos, Maxime et Louis exploitent de nombreuses métaphores (« *un livre à écrire* », « *la couette est tirée* » ou encore, « *le fruit ne sera jamais récolté* »), ce qui semble dérouter Grégoire.

- **Maxime** : Donc moi, je pense que… ce qu'on a dit en amont, c'est 'il y a eu une journée d'intelligence collective et aujourd'hui, il y a des lieux réels…'. Je pense qu'on peut présenter les choses comme 'il y a **un livre à écrire à l'échelle de la région**, aujourd'hui on se concentre, à mon avis, sur des pages impaires ou des pages paires… fin peu importe… pour essayer d'imaginer un peu les choses… aujourd'hui…
- **Grégoire** : J'ai **un peu de mal à comprendre ton image**…
- **Maxime** : Donc aujourd'hui, je crois **qu'on écrit un peu les pages** avec un seul des pendants [**Grégoire** : Oui, oui] … un seul des aspects… Je crois qu'il y a la partie technique, la description technique, mais il y a peut-être une partie qui manque quoi… Aujourd'hui, c'est ça la réflexion et c'est là-dessus que nous, on s'interroge et qu'on leur propose d'interagir, de dire que si on veut pas juste être bloqué dans une partie technique et… répondre à votre appel d'offre uniquement dans une dimension technique… Il nous semble intéressant d'avoir une autre partie et il me semble qu'un bon acteur pour répondre à ça, c'est ceux qui ont organisé cette journée d'intelligence collective et … poursuivre la réflexion sur les recommandations qui ont été faites… [**Grégoire** : Oui ?] Et donc je crois que ce qui pourrait être intéressant pour qu'ils aient un output et qu'ils voient la direction qu'on vise… C'est de dire que ces city fabs doivent être des lieux de prototypage en tant que tels… Donc que ce ne soient pas seulement le fait de sortir des prototypes, mais que ce soient des **lieux de prototypage de ce que pourrait être la production à l'échelle d'une région**, etc. [**Grégoire** ne semble que peu convaincu de l'image : Ouais…] Voilà… ce que j'ai essayé de noter…
- **Grégoire** : Euh… en disant ça… pas avec une casquette de ICB, mais de… de moi qui ressemble un peu à ce que… c'est… juste nous… on a… on aurait une ambition beaucoup plus grande que ce qu'est city fab… On va essayer d'**étaler un petit peu les trucs**, en utilisant un autre outil… mais on est dépassé, ce serait chouette d'avoir un truc encore plus global et là… ça vaudrait la peine de refaire une expérience pour essayer… fin pas une expérience mais… une mise en commun de… comment ça ?

[208] Entretien de Harry, participant de P1. Le 31 janvier 2019.

- **Maxime** : Un prototype. Je pense qu'on peut utiliser ces termes-là !
- **Grégoire** : Ouais… pour aller au-delà de ce qu'on peut certainement faire, que ce qu'eux plus nous peuvent certainement faire… Bien le but est plus large que ça… et donc il faudrait quelqu'un, un lecteur externe qui aide à voir plus large que ça.
- **Louis** : Je crois qu'il y a une mise en lien… **Un plateau de jeu à créer et il n'y a personne qui sait quel jeu va se jouer dessus**… Mais **rassemblons déjà les joueurs** pour s'accorder sur le fait qu'il y a un plateau de jeu au centre… Donc, **c'est bien maintenant la couette**, elle a été tirée… Le truc, c'est que **le fruit ne sera jamais récolté si ça reste comme ça**. Donc il manque quelque chose. Et ce quelque chose, il y a moyen de le créer tous ensemble ! Mais il faut que les acteurs le veuillent quoi.

Vignette 47. Extrait de retranscription - Cas du ICB – Café bruxellois - Rencontre du 12 avril 2018.

En recourant abondamment aux analogies, Louis et Maxime visaient à faire comprendre leur visée à Grégoire, à savoir faire collaborer différents acteurs bruxellois. Cependant, leur interlocuteur ne saisit pas « *l'image* » du livre et malgré les explications de Maxime, il reste dubitatif par rapport à la proposition du ICB. Alors que Maxime et Louis revendiquent un « *prototypage à l'échelle de la région* », Grégoire envisage plutôt d'étendre « *un petit peu les trucs* », réduisant les ambitions et les perspectives très larges défendues par les membres du ICB. Malgré les doutes de Grégoire, Louis renchérit alors avec une autre métaphore, celle d'un « *plateau de jeu* » autour duquel rassembler les acteurs. Or, une des compétences clés d'un *boundary spanner* est de tenir compte des différentes perspectives en jeu (Williams, 2013) en s'adaptant continuellement aux retours des acteurs qu'il tente de rassembler. Ce faisant, il intègre les intérêts de chacun et encourage la compréhension mutuelle (Hornby & Atkins, 2008). Autrement dit, en ne tenant pas compte de la perplexité de Grégoire face aux différentes « *images* », Louis et Maxime limitent l'engagement de ce dernier dans le processus collaboratif puisque Grégoire ne réussit pas à s'approprier la « *vision* » du ICB à sa propre échelle. En résumé, la mise en projection a, d'un côté, permis à certains acteurs de se sentir plus alignés avec les visées du ICB et d'un autre, a perdu certains acteurs de son caractère trop déconnecté, limitant l'appropriation individuelle.

3.2.2. *Laisser entrer, mais aussi sortir…*

Toujours attablés au sein du même espace de coworking, Louis et Bindi et Harry abordent la suite de **P1** : *Quelles seront les prochaines étapes ?* Louis émet la piste d'un appel à projets, lancé par la région bruxelloise, à déposer quelques semaines plus tard. En associant le ICB et le projet de Harry, il estime qu'ils auront les ressources clés pour y répondre. Manifestant un certain enthousiasme, Harry paraît néanmoins hésitant : les délais lui paraissent restreints. Louis et Bindi n'insistent pas et lui proposent plutôt de se retrouver, s'il le souhaite, pour un troisième temps de réflexion collective. La réunion se termine alors sans qu'une décision n'ait été clairement exprimée ni pour l'appel à projets ni pour la

prochaine rencontre[209]. Ce faisant, Louis et Bindi n'ont imposé aucune direction à suivre, laissant Harry déterminer l'échelle à laquelle il était prêt à s'engager. Ce faisant, ils se limitaient à seulement encourager son implication (Miles et al., 2006), veillant à ce que sa participation reste volontaire et personnelle (Wenger et al., 2002). Autrement dit, même s'ils ont régulièrement sollicité une variété d'acteurs, ils ont pris soin d'octroyer à chacun la possibilité de déterminer son niveau de contribution, que ce soit en interne ou bien, dans le cadre de projets multi-acteurs. À ce propos, Arnaud, après un investissement de plusieurs mois dans les activités du ICB, avait librement défini ce qu'il était prêt à faire et inversement, à ne pas faire. Il avait ainsi spécifié les limites de son engagement :

> "*So, when I noted that was kind of important, I also made my commitment here and for me it was say I want to work between clean description of my responsibilities and I want to work project-based, so if there is nice project, you think about me. I want to be involved and all other things like thinking, contributions, feedbacks I'm happy to do that but also, I don't tell to expect me to do that… except when it's fixed in the project that I'm working on. So, I thought that it's clearer… just more efficient to work in that way*[210]*…*"

Même s'il permettait d'attirer continuellement de nouvelles recrues, ce mode de fonctionnement a néanmoins engendré trois corollaires. Tout d'abord, une confusion est apparue quant aux responsabilités de chacun, rendant compliquée la conduite des activités et projets, comme le confiait Bindi lors de son entretien :

> *"People were very free to come in and go out. Which was good because* ***we attracted always a lot of fresh minds and interesting people****. In the ICB group, we had an amazing diversity of people with who we're interacting at some stages of time, but* ***it also created a sort of confusion****: who is it at a stay, or who is it that working on the project, also who is going to be responsible… so, I think there was a few things not communicated well like you know is it… So, we felt during the process that the wave of working is a lab or a research approach, but at the same time we didn't clarify this in the beginning*[211]*."*

Bindi rappelle ainsi que tout processus collaboratif nécessite une structure de référence et un principe de responsabilité partagée pour se réaliser. Aussi, les objectifs de la collaboration doivent être clairement établis et ne faire apparaître aucune ambiguïté (Gray & Wood, 1991). Arnaud avait renchéri que ce manque de clarté fut un des principaux enjeux rencontrés par le ICB : rester *« ouvert »* tout retenant suffisamment les acteurs impliqués. Selon lui, il arrivait même que le ICB ne puisse pas s'engager dans un projet en raison de la variation perpétuelle des ressources humaines sur lesquelles compter. De fait, les différents contributeurs avaient toute la « *liberté* » de quitter :

> *"I think that's a big challenge for this type of self-structuring organizations and how to keep it open and still have like people who you gain count on different projects. […] The most interesting… a big part of the last few months is for ICB is to deal with that.* ***To deal with the fact that people have the freedom to just go****, but then also you know… but then also there is their responsibility for results or, to their follow-up… So, on organizational level… let's say on individual level, it's important that*

[209] Notons que ce sera la dernière rencontre autour de ce projet (**P1**), **Harry** n'ayant plus revu les membres du ICB par la suite.
[210] Entretien d'Arnaud, membre actif du ICB. Le 7 février 2019.
[211] Entretien de Bindi, co-fondatrice du ICB. Le 8 février 2019.

> *people understand that once they had other opportunities and they have, let's say, the freedom to leave… […] So at that point, it was like OK you cannot allow projects or potential needs, you know, one week you were six people and the other you were two active members*[212]*."*

Cherchant à favoriser « *une membrane poreuse*[213] », le ICB avait ainsi dû faire face à deux principaux obstacles, freinant la mise en place des projets collaboratifs envisagés : **(1)** les responsabilités de chacun n'étaient pas clairement établies, créant la confusion ; **(2)** les contributeurs, internes et externes, avaient la possibilité de mettre fin à leur engagement sans aucune contrainte, limitant la rétention des connaissances soutenant le processus collaboratif (Hoang & Rothaermel, 2005). Le dernier et troisième corollaire de cette possibilité de « *rentrer et sortir* » librement fut que les acteurs étaient **(3)** insuffisamment « *tirés* » par le ICB. Pour mieux comprendre, revenons-en au cas de **P1** et à la proposition d'appel à projets, que Louis a proposé à Harry. Plusieurs semaines après cette rencontre, nous avions interrogé Harry à propos des suites de ce projet et des contacts qu'il entretenait alors avec Bindi et Louis. Malgré son « *alignement* » avec les visions du ICB et sa volonté initiale de s'engager dans un projet collaboratif, Harry ne s'était pas senti assez « *tiré* » par Louis et Bindi. Il expliquait sa déclaration par l'absence d'une « *source d'énergie* » suffisante pour l'amener à emprunter la direction proposée par le ICB, ne laissant pas ses propres responsabilités l'emporter : "*the time engaged in other things won the battle for my time and attention*", avait-il finit par reconnaître. Pour lui, une certaine dynamique avait manqué pour le mettre en mouvement et contribuer durablement au projet :

> *"So, what I'm experiencing in ICB is there's not enough pull from people who …I don't know called it… Anyway, the thing is that any organisation and specially starting up needs one person, maybe two to really* ***stand in the middle as the source****…Something like this in a river, the very first spring at the top of the mountain that starts the river and that provides all of the water to beginning and if that source is not putting in enough energy and building relationships and building the strength of the community at the begin…for long enough. In today's world we're so busy with so many other things that it's a very easy if you don't have that source clear enough and strong enough for people to be pull in another direction and so, I know…I think that that was been happening with me […]. I'm going to… pump energy into our relationship to really attract you in, and pumping enough* ***energy to overcome the things that pulling you in a different direction****… of course, I'm completely leave it to your choice and direction of which way you go at the end, but it's going to be your choices based on the amount of energy I'm putting in versus the amount of energy the competing activities are putting in…rather than just leaving it to you to find all the energy and all the choices yourself […]. There was too much left to me and given everything else, the time engaged in other things won the battle for my time and attention, not because there was anything wrong with the* ***concept of ICB*** *I totally supported it, it's* ***so aligned with what I'm doing*** *but…let's say somewhere inside me, there was calculation what is the potential return for a certain amount of efforts and risks and there was more pull for other activities than ICB*[214]*."*

[212] Entretien d'Arnaud, membre actif du ICB. Le 7 février 2019.
[213] Propos repris dans le compte-rendu de la seconde réunion, en accès libre sur le *Google Drive* du ICB, autour de **P2** en date du 13 juin 2018.
[214] Entretien de Harry, participant de P1. Le 31 janvier 2019.

Dans ce passage, Harry souligne également son « *calcul* » entre les bénéfices de sa collaboration avec le ICB – rappelant que la recherche de ressources est une des principales motivations à collaborer et que les acteurs doivent avoir conscience de la possibilité d'atteindre des objectifs supérieurs à leurs capacités individuelles (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2005) – et ses propres responsabilités – pointant la priorité accordée à ses buts individuels. L'enjeu pour le ICB était donc de trouver l'équilibre entre les ambitions collaboratives pour la ville de Bruxelles et les intérêts de chaque acteur impliqué dans les différents projets. À cet égard, Harry proposait cette piste d'une « *source d'énergie* » capable de mettre en mouvement et retenir les contributeurs tout en leur laissant une totale liberté dans la définition de leur engagement. S'alignant avec cette idée, Paul, coordinateur de **P2**, avait posé un constat similaire. Dans son cas, il avait laissé les participants avancer librement sur les tâches assignées lors des premières rencontres physiques. Considérant que les différents contributeurs se responsabiliseraient, il s'était heurté au constat que les tâches n'avaient pas été réalisées. En effet, les « *gens* » avaient priorisé leurs « *obligations* », délaissant progressivement **P2** :

> « C'est comme ça que ça s'est passé pour mettre en place ce suivi… mais après, dans l'optique de responsable, machin… on est tous '*reliable*', bien nous on s'est dit bien 'ok on va juste faire un call… De temps en temps et on laisse chacun faire son propre plan de travail, avancer et tout et tout'… mais en fait, voilà ça n'a pas permis de faire bouger les gens dans un contexte où maintenant, on est tous adultes, on travaille, on a nos obligations par ailleurs… Et on a ce projet bénévole en plus, qui est différent de moi, j'ai eu le projet bénévole quand j'étais étudiant, donc avec la vie universitaire à côté, mais c'est encore autre chose que travailler… Et donc voilà mon intuition est qu'on ne peut pas compter… après ça dépend des gens… mais, on ne peut pas nécessairement compter sur la responsabilité des gens quand on doit avancer sur le projet[215]. »

Dans cet extrait, Paul s'accorde avec les propos de Star et Griesemer quant au dépassement d'une simple solution de « laissez-faire » (1989, p. 392) pour mener à bien un projet collaboratif conduit par des acteurs hétérogènes. Le processus collaboratif n'étant pas « naturellement pérenne », une action continue devient dès lors nécessaire pour éviter qu'il ne s'éteigne complètement (Boutillier & Fournier, 2009). En outre, il s'aligne avec la proposition de Harry d'une « *source d'énergie* » ramenant continuellement les acteurs à leurs responsabilités envers leur projet collaboratif, sans leur imposer quelque contrainte que ce soit. Toujours dans le cadre de **P2**, le fondateur de la plateforme citoyenne accompagnée (Claude) avait relevé cette même complexité à maintenir les individus engagés dans une initiative avant tout « *bénévole* », souvent la première délaissée au profit d'autres responsabilités :

> « Et donc logiquement le bénévolat n'a pas la priorité sur le reste et donc dès qu'il y a la moindre petite circonstance, le moindre changement de circonstances dans la vie familiale, professionnelle, santé… Et donc on est les premiers évidemment à ressentir les effets[216]. »

[215] Entretien de Paul, participant de P2. Le 31 janvier 2019.
[216] Entretien de Claude, participant de P2. Le 26 novembre 2018.

En résumé, par la valorisation de l'autonomie individuelle, en interne comme en externe, et l'abstention de définir des « carcans[217] », le ICB a généré une confusion quant aux responsabilités des contributeurs qui en plus, ne sentaient pas suffisamment « *tirés* » pour maintenir durablement leur implication. Progressivement, les acteurs avaient ainsi délaissé les projets en cours, remettant leurs propres priorités au premier plan.

Pour pallier ces obstacles, l'équipe du ICB, composée des fondateurs (Louis, Bindi et Simon) et des membres actifs (Maxime et Arnaud), a tout d'abord défini certains *« rôles forts*[218] ». Comme nous l'indiquait Arnaud, cette adaptation visait avant tout à mener à bien les projets envisagés, sachant sur qui compter et veillant à ce que « *les plans soient complétés* » :

> *"So now, we finalized at least the ones who are responsible, a little more punctual on these responsibilities planning, making sure that once people commit in a certain way that it's also meant something, it's not about just meeting up and having a nice talk about potential plans… but also making them work and just from week to week, day to day…make sure that your plans are completed. So, it's very basic but I think that was the biggest … let's say… struggle for the last few months to see who is in the team and who is actively part of it*[219]*."*

Par son retour**,** Arnaud mettait en lumière une première forme d'apprentissage des membres de l'ICB qui avait intégré les leçons des obstacles précédemment rencontrés. Ensuite, donnant forme à leur expérience (Roberts, 2006) et apprenant progressivement à devenir de « meilleurs praticiens » de la collaboration (Brown & Duguid, 1991), ils en étaient même venus à développer un support en ligne, une « *feuille Excel partagée* » (Capture 13), où chacun renseignait les tâches qu'il/elle était enclin(e) à remplir et celles déjà réalisées :

[217] Terme employé par **Maxime** lors d'une rencontre animée par le ICB en date du 26 janvier 2018 : « *Il n'y a pas des rôles définis… c'est pas se foutre dans des carcans comme dans d'autres sociétés hein…* ».
[218] Il est à noter que pour l'équipe du ICB, il ne s'agissait de rôles précis auxquels ils se devaient se restreindre. Chacun devenait plutôt un « point de référence » vers lequel se tourner par rapport à l'une ou l'autre question ou tâche.
[219] Entretien d'Arnaud, membre actif du ICB. Le 7 février 2019.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	**WHAT**	**Type**	**Status**	**Role**	**Lead**	**Hours**	**MA1**	**F2**	**F1**	**F3**
2						Total hours / week				
3						**100,5**	**1**	**5,5**	**91**	**5**
4										
5	*> insert a new line above this (most recent tasks on top)*									
6	Design strategy and timeline for PC_0 and public actors	Key partners	In the making	Public manager	MA1 + F1	2	1		1	
7	Interact with them and prepare session	Services	In the making	Public manager	All	7		3	1	3
8	Send budget and proposal for 2018	Services	Pending	Strategic designer		0				
9	Explain situation and "on-hold" or "passive" role until November	POC	Pending	PCglobal coordination		0				
10	Specific request for meeting room/évents/...	Core	In the making	Administration saviour	F1	0,5		0,5		
11	Create bank account	Core	Pending	Administration saviour		0				
12	Build program for meeting on 4th		Pending	Strategic designer		0				
13	Meet with the whole team - build program for 12th of Oct	Key partners	Pending			0				
14	Get back with proposal plan 2018	Services	Pending			0				
15	Prepare Monday meeting - orde du jour	Core	Pending		F2	0				
16	Write them feedback	Key partners	Pending		F2	0				
17	Get back to S2 for meeting dates	PR	Done		F3	0				
18	Fix a meeting with them	Key partners	Done		F2	0				
19	Draft a proposal for their 2018 events/workshops	Services	Done		F3 + F2	0				
20	Write a follow-up email to S2	Key partners	Done		F3	0				

Capture 13. Support en ligne du ICB – La "feuille Excel partagée".

Comme l'expliquaient Maxime et Louis lors d'une rencontre avec les membres d'un espace de création artistique bruxellois (Vignette 48), chaque membre du ICB conservait son autonomie et sa *« liberté »* tout en se coordonnant à ses pairs à travers une vision globale de ce que chacun était prêt à apporter et de ce qui était pris en charge. Autrement dit, tout en renforçant leurs *« responsabilités »* par rapport à chaque « *pôle* », ils avaient la possibilité de moduler leur engagement en fonction de leurs propres priorités. En outre, visualisant les avancements des autres et l'ensemble des tâches restantes, ils se mettaient davantage en mouvement pour contribuer aux différents projets. Ainsi, comme le rappellent Gardère et Denise (2019, p. 143), la collaboration s'appuie sur « l'autonomisation accrue des acteurs » avec la « responsabilité » de chacun comme « pivot de ce mode d'action ».

- **Maxime** : Donc ça, c'est quelque chose qu'on a travaillé aussi chez nous, chez ICB… […] En fait, on s'est structuré et je pense que ça rejoint un peu ce que tu dis… c'est un peu une utopie hein… on la partage et on verra bien jusqu'où ça va… donc en fait, chacun… on a mis en place une feuille Excel sur laquelle chacun dit quotidiennement les tâches qu'il exécute… donc en fait **ça laisse une super grande liberté**, il y a pas de rôles… on a, à un moment donné, défini certains rôles… par exemple, moi, c'est un peu… je m'occupe plus du relationnel avec les autorités publiques, si tu veux… on va dire que j'ai 'un certain bras long' ou je sais pas quoi… et j'ai la capacité de causer, donc imaginons moi je me suis… pour faciliter les choses et la compréhension et aussi, la lecture de ce tableau, chacun s'est retrouvé… avec un rôle de manager, public manager, par exemple, dans mon cas… et puis, chacun d'autres… par exemple, **Bindi**… [À cet instant, **Louis** tente d'intervenir, mais **Maxime** le coupe directement : Attends, attends, attends, je termine juste cette idée]. Donc on se retrouve avec une feuille Excel dans laquelle chacun a la liberté de dire 'je m'investis dans telle… recherche ou dans telles heures', 'je mets autant d'énergie dans telles heures' et c'est **visible par l'ensemble des autres partenaires**.
- **Louis** : Je pense qu'avant tout, il faut extraire un chemin et un plan d'action… du plan d'action, **trouver des rôles très forts**… et c'est **pas le but de vous mettre dans des cases**, c'est le but d'amener une forme de leadership et de… **responsabilités vis-à-vis de ces pôles** et une fois que ces rôles sont définis, libre à vous… c'est juste qu'il y a une responsabilité forte où vous devriez le point de référence d'une certaine manière dans le rôle… et une fois que les rôles sont définis

de pouvoir utiliser certains outils pour gérer une forme de gouvernance, gérer les finances, gérer la communication… Et alors de venir avec un certain protocole, réunions toutes les deux semaines… et donc de faire en sorte que ça roule.

Vignette 48. Extrait de retranscription - Cas du ICB - Espace culturel - Rencontre du 26 janvier 2018.

Cette « *feuille Excel* » leur permettait de trouver une « *direction* », devenant un socle autour duquel ils conduisaient leurs actions communes tout en respectant leurs motivations individuelles. C'est ce qu'avait souligné Maxime, à la suite de la rencontre au centre artistique, lors de la réunion interne qui avait eu lieu chez Louis (Vignette 49) :

- **Maxime :** Après je trouve que le truc le plus fondamental qu'on ait fait ensemble, c'est de se dire … on va avoir l'humilité de noter sur une feuille chaque effort qu'on fait, parce que c'est ça au final cet histoire de feuille Excel avec… chacun a effectivement un drive et une motivation et la chose, peut-être, différente qu'on fait par rapport à plein de gens, c'est qu'on accepte de rendre visible tous les efforts qu'on fait et on les met sur une feuille et on essaie de trouver une direction au travers de ça. Aujourd'hui… if we have to be honest it's the only thing that we do hien. **The only concrete thing** that we do it's only that no, **Louis**?

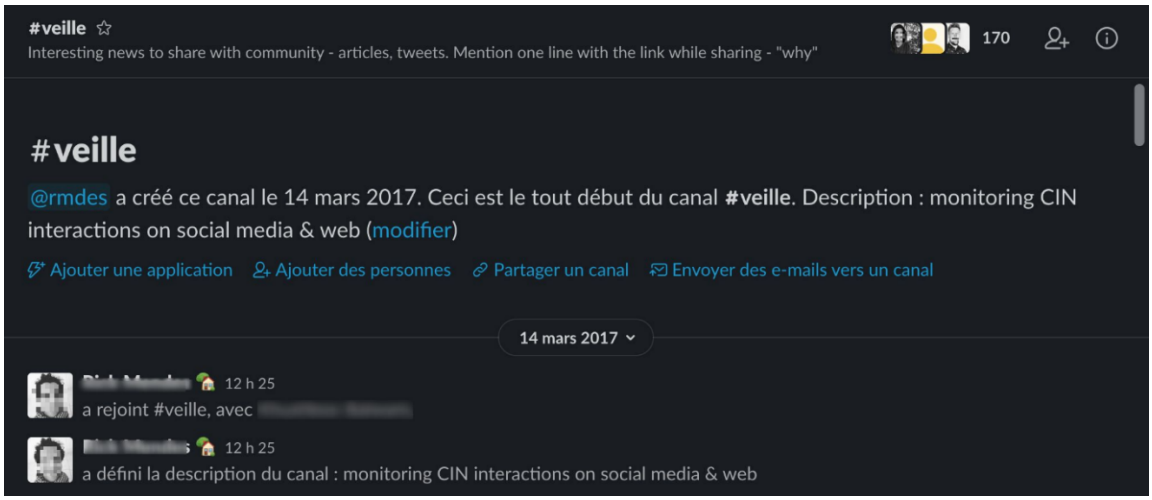
Vignette 49. Extrait de retranscription - Cas du ICB – Chez Louis - Rencontre du 26 janvier 2018.

Ici, Maxime souligne la dimension « *concrète* » apportée par cette « *feuille Excel* » à leur démarche. Ce faisant, il révèle le passage du stade participatif – leurs débats et leurs tentatives variées – au stade de l'ancrage et plus particulièrement, de la réification de leur pratique collaborative (Wenger, 1998). Correspondant à une « manifestation concrète » de la négociation de sens[220] (Dameron & Josserand, 2007), ce support partagé et « figé » (Wenger, 1998) démontre qu'ils ont appris à mieux coordonner les perspectives hétérogènes – « chacun *a effectivement un drive et une motivation* » - pour réussir à travailler ensemble.

Par ailleurs, afin de préciser les objectifs et visées des projets discutés et faire le suivi des acteurs sollicités, les membres du ICB ont progressivement intégré trois nouvelles modalités de fonctionnement. Premièrement, ils ont commencé à rédiger des comptes rendus à chaque réunion : *« Ne prenez pas note, je fais un PV et chaque mot (ou presque) y sera repris* », avait lancé Louis au début de la première rencontre autour de **P2**. Ce support était ensuite publié sur le *Google Drive* du ICB auquel les participants avaient accès. Non seulement, ces derniers y retrouvaient la description précise des tâches à réaliser, mais avaient également la possibilité de commenter et/ou modifier ces documents postés par l'équipe du ICB. En partageant plus explicitement la visée des projets, les membres du ICB avaient aidé les porteurs de projets à s'approprier les objectifs généraux à leur propre échelle (Morgand, 2016). Deuxièmement, toujours dans l'idée de dépasser le cadre spatio-temporel des rencontres physiques et *in fine*, maintenir durablement l'engagement des différents acteurs, un espace de discussion avait été créé

[220] Rappelons que les actions et objectifs de toute collaboration « font l'objet de négociations » (Cordelier, 2019, p. 55). C'est donc en négociant que les acteurs parviennent à un accord sur la nature de leur activité.

sur la plateforme Slack. Ce faisant, leur ambition était de favoriser des échanges réguliers[221] autour des projets en construction, mais également de thématiques variées, comme l'illustre la capture suivante prise sur la chaine #veille du Slack du ICB qui regroupait alors 170 membres :



Capture 14. Chaîne « Veille » sur le Slack du ICB.

Troisièmement, les membres du ICB veillaient à envoyer des e-mails avant et après les rencontres, notamment pour communiquer les étapes à réaliser pour la(les) prochaine(s) entrevue(s). Dans le cadre de **P1**, suite à la première rencontre entre Harry, Luc et Pierre, Louis avait remercié ces derniers, leur avait partagé le compte-rendu de l'entrevue – soulignant les *« devoirs »* à réaliser – et enfin, les avait invités à rejoindre la plateforme Slack du ICB (Capture 15) :

Date : vendredi, 12 janvier 2018 à 15:17
Objet : Info: FairShares - details, new economics, circular economy

Dear all,

Thanks again for this meeting on Wednesday morning, refreshing and glad you have finally met.

If it's the first time you are in this mail list, feel warmly welcome, we try to balance power and trust in future organizations through an innovative framework.

A few important informations:

- Minutes of the meeting (please read it carefully, you have some homework)

- Fill this doodle in if you want to join our next meeting: Doodle link

- We use Slack to discuss these matters online. Shout out if you want to follow the whole process

We want this process to be as inclusive and as complementary as possible. If you know people who be great and active contributors, let us know.

Capture 15. E-mail reçu après la première réunion autour de P1 – 12 Janvier 2018.

[221] Cette considération rappelle que les interactions doivent s'inscrire dans une certaine régularité afin de stimuler leur engagement mutuel (Amin & Roberts, 2008) et renforcer leur pratique partagée (Fabbri, 2015).

3.2.3. *Valoriser l'informel et les relations amicales*

Lorsque nous arrivons pour notre premier jour d'observation, Louis et Harry sont en train de discuter au bar du café où a lieu la rencontre. Louis nous reconnait de loin et nous salue chaleureusement, comme si nous nous connaissions depuis longtemps. Après s'être introduit, Harry en fait de même[222]. L'ambiance nous paraît très décontractée, au point où Harry s'excuse quand il commence à parler de ses activités professionnelles. Une fois les autres participants arrivés (Luc et Pierre), Louis souligne le côté informel de cette première réunion :

- **Louis** : But most of these people I invited couldn't join before the 15th of January… so, I decided to keep this **informal meeting** where we could present our plans or last discoveries… and just make sure that you know each other, whatever may happen. Personally, I have super low expectations for what could emerge, if it emerges then it's fine.

Vignette 50. Extrait de retranscription - Cas du ICB – Café bruxellois - Rencontre du 10 janvier 2018.

Louis précise donc qu'aucun réel ordre du jour n'est établi et que ses attentes sont assez réduites. Dans un « climat informel centré sur le gain mutuel » (Larson, 1992, p. 77), il introduit ainsi un échange, spontané et convivial, avec la visée d'amener les participants à mieux se connaître. « Informel ne signifiant pas anarchique » (Fabbri, 2015, p. 314), Louis propose ensuite de débuter par un tour de table au cours duquel chacun peut revenir sur ses projets, ses attentes et ses intérêts dans le but d'identifier leurs potentielles complémentarités. Favoriser les échanges informels est décrit tel un enjeu central de la collaboration, notamment pour l'enrichissement du partage de connaissances tacites (Wenger, 1998), l'accroissement de la créativité (Gardère et al., 2019) et la pérennisation du processus collaboratif (Quince, 2011). En introduisant la réunion de cette manière, Louis facilite à la fois le dialogue entre Harry, Luc et Pierre et l'émergence de relations qui dépassent le strict cadre professionnel.

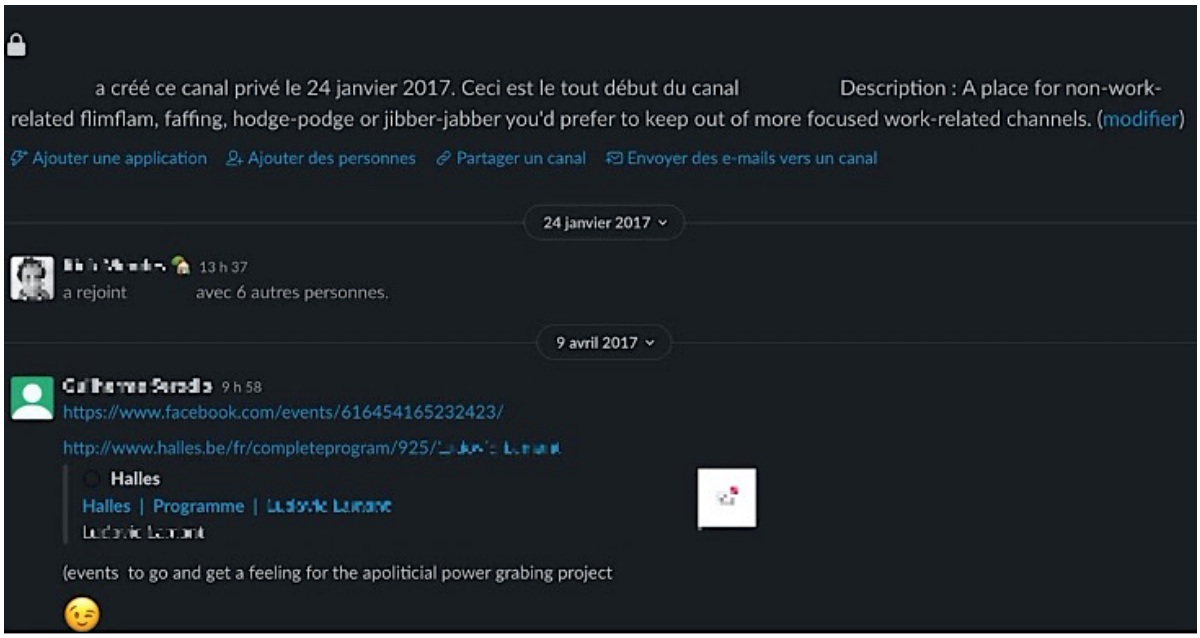
Suite à cette première observation, nous avons alors suivi la piste de la question de l'informel dans le contexte du ICB. Nous en avons retrouvé, tout d'abord, la trace au sein des espaces de discussions créés sur *Slack* et *WhatsApp*. Sur *Slack*, une chaîne[223] (Capture 16) avait été dédiée au partage toute forme de « *fatras*[224] » (‘*hodge-podge’*), de « *babils* » (‘*jibber-jabber’)*, voire « *n'importe quoi* » (‘*flimflam’)*. Autrement dit, les membres actifs ainsi que tous les acteurs gravitant autour du ICB avaient la possibilité d'échanger autour de thématiques qui n'étaient « *pas liées au travail* ». Ainsi, les contenus variaient

[222] Cet accueil de Louis et Harry nous rappelle les propos de Gardère et Denise dans leur texte « *De l'organisation aux interactions humaines et numériques dans le travail collaboratif* » (2019, p. 146) lorsque les auteurs traitent de la mise en visibilité de l'informel, à savoir « l'extimité » (Tisseron, 1999). Alors qu'il fut une époque où l'intime devait être tu, nous sommes plutôt à l'heure d'une « exhibition de l'intime pour exister » (Aubert & Haroche, 2011).

[223] Composée du véritable nom du projet auquel les membres avaient ajouté le suffixe « -ers », cette chaîne était ainsi dédiée aux membres du réseau, désignés par un même vocable.

[224] Nous nous sommes appuyés sur des traductions littérales afin de saisir la signification de ces différents termes, issus d'un langage plutôt informel. Selon le dictionnaire Larousse, un fatras est un « ensemble incohérent d'idées, de paroles, etc. » (source : https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/fatras/32984). Quant à un babil, il s'agit d'un « bavardage continuel, enfantin ou futile » (source : https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/babil/7293).

fortement, allant de l'annonce de « *bonnes nouvelles* » (ex. le dépôt d'un projet), d'événements à venir et de propositions de sorties à des suggestions de lecture ou encore, des photographies de réunions.



Capture 16. Chaîne d'échanges informels sur le Slack du ICB.

Dans la même visée, un groupe *WhatsApp* était dédié aux fondateurs et membres actifs du ICB (à savoir, Louis, Bindi, Simon et Maxime, Arnaud). Comme sur *Slack*, ceux-ci s'envoyaient des photos personnelles, s'invitaient à des célébrations et sorties ou se félicitaient pour leurs réussites respectives, à la différence près qu'ils y discutaient également de questions internes au ICB (ex. répartition des tâches, rémunération, rapports à la fondation qui les soutenait, etc.). Nous avons également retrouvé une dimension informelle dans les récits des acteurs. Par exemple, Sonia indiquait qu'elle était toujours « *amie* » avec les membres du ICB et ce, bien après la cessation de leurs activités :

> « Simon, je le vois encore [rires]… je le vois beaucoup même maintenant… et Louis, oui, je l'ai vu la semaine passée, on a mangé un truc ensemble… donc oui… et Bindi moins… mais on a aussi fait sa vidéo anniversaire… qu'on lui a envoyée sur WhatsApp… Donc tu vois… C'est des amis… oui, on a rêvé ensemble, tu vois et après il y avait ce grand événement de juin et ils m'ont demandé si je voulais 'faciliter' et je l'ai fait pour mon propre temps. Donc c'était un petit peu un mélange de choses… amis, professionnels, pas professionnels […] Ouais, c'est souvent comme ça dans l'entrepreneuriat social et le travail socioculturel parce que c'est pas juste 'business' non… c'est du business basé… pour créer un meilleur monde … et pour ça il faut avoir de bonnes relations sociales[225]… »

Par ces mots, la jeune femme décrivait une relation amicale qui l'avait conduite à maintenir durablement les échanges avec les fondateurs et à contribuer, « *sur [son] propre temps* », à l'un de leur événement. De même, Bindi, membre de l'équipe active, soulignait non seulement leur amitié réciproque, mais également leur « *confiance* » mutuelle, un autre pilier de toute relation collaborative (Boutillier &

[225] Entretien de Sonia, participante intéressée par le projet du ICB. Le 3 décembre 2018.

Fournier, 2009; Ribeiro-Soriano & Urbano, 2009). Pour Bindi, c'est en se faisant confiance qu'ils avaient réussi à travailler ensemble à différents niveaux :

> *"The core team always remains a bit small with four to five people but somehow the people that came, that were there, were really like people you would want to work with… Like they are passionate individuals, and* ***we are all still friends even though we don't work with each other****… So, I think that kind of bonding and the trust we had in each other, like you know… we all trusted each other in the process and the way we worked with our finances… everything… t****here was deep trust****, I think, it was really easy to build that with this team so… no that was beautiful*[226]*."*

Cependant, un paradoxe avait alors attisé notre intérêt. Débutant son entretien, Sonia nous avait, en effet, interrogées sur l'anonymisation de ses propos. Elle allait « *dire des choses* » et elle ne voulait pas qu'elles se retournent contre elle. Sonia avait exprimé une rancœur, voire une colère, sur la manière dont l'équipe du ICB avait mis fin aux différents projets, sans la prévenir ni communiquer, avec transparence, vis-à-vis de toutes les personnes engagées. Au-delà de son amitié avec les *« visionnaires* » du ICB, Sonia avait simultanément manifesté une forme de désillusion face à la tournure des événements[227] et avait également décrit une frontière floue entre la sphère privée et professionnelle. Pour Arnaud, cette confusion avait freiné la réalisation de certains projets dans le sens où les acteurs se sentaient parfois « *plus amis* » que « *collègues* ». Il devenait ainsi difficile de s'imposer mutuellement des contraintes dans la réalisation de l'une ou l'autre tâche :

> *"So, I think that in those kinds of organizations,* ***there is always this tricky balance between like an emotional relationship with people you work with and the more professional approach****, you know we were a group of people in summer, we think together, we get drunk together, and at a time, you know the next week you have to deliver on some works … So how do you do that if … you feel more friends than … colleagues or… so you don't expect friends that being on your back all the time and saying you have to do that… Or maybe it should… Yeah, I think that's a tricky balance*[228]*."*

Le jeune porteur de projets met ici en lumière la complexité de cette situation à travers l'image d'un « *équilibre délicat* » entre une relation « *émotionnelle* » et « *professionnelle* ». Autrement dit, il estime que la balance peut aisément pencher d'un côté ou de l'autre, engendrant un malaise ou des ressentiments entre ceux qui cherchent à travailler ensemble dans un cadre qui se veut informel et convivial. Appuyant cette idée, Simon nous avait confié qu'il avait quitté le ICB en raison d'un « *rapport de force*[229] » qui allait à l'encontre de son besoin d'autonomie. Ce faisant, il avait, de nouveau, pointé le paradoxe entre amis et collègues, sous-jacent aux relations mutuelles entre les membres du ICB :

---

[226] Entretien de Bindi, co-fondatrice du ICB. Le 8 février 2019.

[227] Nous tenons à préciser que malgré le constat d'un écart entre les « motivations affichées » par l'équipe du ICB et les « pratiques observées », nous ne remettons pas « en cause la sincérité des déclarations » qui correspondent à leur « définition de la situation » (Coenen-Huther, 1995, p. 65 *cité par* Mestdagh, 2015, p. 270).

[228] Entretien d'Arnaud, membre actif du ICB. Le 7 février 2019.

[229] Cette observation s'accorde avec les résultats de Flavie Ferchaud dans sa thèse sur les fabriques numériques (2018). En effet, cette dernière a également relevé un décalage entre les discours de ces espaces prônant un fonctionnement « souple » et « horizontal » et l'existence de certains rapports de domination entre leurs adhérents.

> « Je me demande dans quelle mesure… je peux te dire ça et si … c'est un peu sensible, mais en même temps c'est extrêmement important dans le développement du projet, parce que ça explique beaucoup de choses qui se sont passées après… mais en gros, moi je suis un rebelle de nature, j'ai un peu de mal à suivre le leadership de quelqu'un … Donc avec **Louis**, j'avais beaucoup de mal… C'est quelqu'un que j'apprécie beaucoup, avec qui je m'entends super bien… fin on se voit souvent encore… Mais travailler ensemble, c'était difficile et je trouvais qu'il avait un leadership qui était à l'opposé de ce qu'on décrivait en termes d'ouverture, de transparence, d'horizontalité… Et donc on était souvent dans une relation voilà de forces qui se poussaient. […] Ça donnait parfois un côté **un peu malsain où tu nies en fait des structures de pouvoir ou de hiérarchie**. Et bien tu as une hiérarchie implicite qui arrive et qui peut être assez malsaine… Donc mais c'est extrêmement classique dans des collectifs… Tu vas dans des coopératives, des associations… Dans tous les trucs de gens qui disent on veut le sauver le monde et il n'y a pas de boss, on est tous égaux… alors là, tu peux être sûr qu'il y a des trucs super malsains qui se font et c'est partout pareil[230]… »

Dans cet extrait, Simon souligne la nécessité de reconnaître l'autorité de l'un ou l'autre acteur ce qui autrement peut créer un « *côté malsain* », limitant la collaboration entre les différents intervenants. Ses propos nous renvoient à ceux de Gardère et collègues pour qui une logique collaborative conduit régulièrement à « nier l'existence d'un *tiers organisant* disposant d'une autorité lui permettant de jouer un rôle de coordinateur, mettant en relation des acteurs, agençant leurs interactions, définissant les activités à réaliser » (2019, p. 12). Finalement, aux dires de Simon, ce rôle de « tiers organisant » aurait été endossé par Louis. Cependant, en n'endossant pas clairement cette position, il a créé une certaine ambiguïté qui a porté préjudice à la collaboration.

Dans cette partie, nous avons suivi trois tentatives mises en place par l'équipe du ICB pour faire frontière, à savoir **(1)** la mise en projection dans une « *vision* » commune ; **(2)** la valorisation d'une autonomie individuelle et d'une adhésion volontaire ; **(3)** la stimulation de relations informelles et même, amicales. Néanmoins, nos observations empiriques ont pointé certains obstacles rencontrés au fil de ces essais pour faire travailler ensemble des acteurs hétérogènes – notamment, par rapport à leur expérience professionnelle, leur secteur d'activités ou bien, leurs perspectives – et fidèles à leurs besoins en ressources et à leurs propres objectifs. Par exemple, projeter les intervenants dans une *« vision »* globale de la structure légale et financière, envisagée dans le cadre de **P1**, avait fortifié la démarcation entre Louis et Luc qui ne s'accordait déjà pas sur la « *valeur* » de Google, quelques minutes plus tôt. Par ailleurs, en laissant les participants autonomes et libres dans la définition de leur niveau d'engagement, l'équipe du ICB avait éprouvé de nombreuses difficultés à savoir sur qui compter. Par ailleurs, les intervenants ne se sentaient pas suffisamment « *tirés* » dans les projets en cours. Quant aux relations informelles, elles avaient plutôt généré une confusion entre les frontières privées et professionnelles, allant jusqu'à générer de la rancœur, du ressentiment et un malaise tel qu'il avait poussé Simon à quitter le ICB. Finalement, en testant différentes pistes et en se heurtant à une série

[230] Entretien de Simon, co-fondateur du ICB. Le 11 février 2019.

d'obstacles, les membres du ICB se sont retrouvés au cœur d'un processus de négociation de sens (Wenger, 1998), pris dans une dynamique entre les moments de rencontres – stade de la participation – et la nécessité d'apporter du « *concret* » - stade de la réification – pour rassembler les acteurs et soutenir durablement leur collaboration. Ils ont ainsi dû intégrer les leçons de leur confrontation au terrain et en retirer un apprentissage leur permettant de devenir de « meilleurs praticiens » de la collaboration (Brown & Duguid, 1991 *cités par* Fabbri, 2015). Autrement dit, pour atteindre leur visée, à savoir faire de la collaboration la norme à Bruxelles, ils ont progressivement donné forme à leur « *expérimentation* » (Roberts, 2006) en se lançant dans la construction d'une « *boite à outils* » de la collaboration. Cependant, ils n'étaient pas encore au bout de ce parcours, jusque-là, semé d'embûches.

3.3. De la mise en place d'un arrangement au service de la collaboration

Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, l'équipe du ICB a exploré diverses pistes pour apprendre à faire collaborer des acteurs hétérogènes. Ainsi, cherchant à mettre en place des projets multi-acteurs à Bruxelles, ils se sont confrontés à une variété d'obstacles. Pour mieux nous situer, revenons à l'historique du ICB. Quelques mois après leur rencontre et suite à plusieurs missions locales, les fondateurs (Louis, Bindi et Simon) créent une plateforme numérique sur laquelle les bruxellois peuvent partager leurs idées pour la ville, l'objectif étant d'agréger les problématiques et d'apporter des solutions collaboratives. C'est dans ce cadre que le ICB facilite son premier projet multi-acteur, celui d'un fablab mobile avec des imprimantes 3D installées sur des vélos cargos. Après cela, Louis, Bindi et Simon entament une réflexion sur leur stratégie globale d'accompagnement. Ils en arrivent ainsi à la proposition d'un protocole de collaboration (**PC**) soutenu par une boite à outils (**BO**) faite d'étapes multiples. Comme nous le verrons, ces deux arrangements reflétaient une forme d'apprentissage de leurs tentatives passées. À titre illustratif, grâce à la définition de jalons pour guider les rencontres, l'équipe du ICB spécifiait plus clairement les objectifs visés et *« tirait »* davantage les participants dans une direction. Autrement dit, le **PC** et sa **BO** représentaient une mise en forme de leur expérience (Roberts, 2006), dépassant le stade du débat et de la discussion pour endosser une « forme figée » à travers un processus de réification (Wenger, 1998) tout en s'adaptant continuellement pour répondre aux retours et besoins des acteurs, comme nous le déclarait Bindi lors de son entretien :

> *"There were times where people were like 'no but we can do things in a different way, why not try this' and then you just have to be a bit agile if you see that everyone wants that you adapt you need it to. So, I would say that these methods should not be like written down on a stone and we cannot bend. So, it needs to have the agility that you can change sometimes during the process, not a lot but depending on what everybody wants*[231]*."*

[231] Entretien de Bindi, co-fondatrice du ICB. Le 8 février 2019.

Dans cette partie, nous décrivons ces deux arrangements en démontrant en quoi ils sont le reflet de l'apprentissage et de la mise en forme de l'« *expérimentation collaborative* » des membres du ICB. En fil conducteur, nous avons suivi ce double questionnement : *En quoi le **PC** et sa **BO** répondent-ils aux obstacles précédemment rencontrés lors de la mise en place de projets multi-acteurs ? Quels ont été les aboutissements en matière de collaboration entre acteurs hétérogènes ?*

3.3.1. *Un protocole collaboratif pour rassembler les acteurs…*

Aux alentours de janvier 2018, à l'époque où Louis avait initié **P1**, il expérimentait alors le protocole collaboratif[232] (**PC**) mis en place, quelques semaines plus tôt, avec ses pairs (Bindi et Simon). Lors de notre première observation empirique dans le café bruxellois, en compagnie de Harry, Luc et Pierre, Louis nous avait introduit ce **PC** telle une « *recette* » pour accompagner les projets multi-acteurs à l'échelle de la région. En cours de présentation, Louis l'avait également décrit comme une « *méthodologie* » faite d'étapes multiples dont la finalité était de rassembler des acteurs complémentaires autour d'une « *mission commune* » (Vignette 51).

> [**PC**] is a **collaboration protocol** and a **methodology** that allows complementary actors to move from silo to systemic visioning. The problems of our cities like waste, youth unemployment, energy, pollution, transports, healthcare or education are influenced by many actors, conditions, policies and incentives and therefore require collective intelligence to drive substantive change. For each [**PC**], we invite the different actors around the table and **we design together collaboration scenarios** allowing them to have a bigger impact, mutualize resources and reduce their costs. Each of these [**PCs**] have coordinators, quantifiable impact and a working plan to become financially sustainable. The progress of each [**PC**] relies on the trust membrane we provide that comprises of a neutral facilitation table, collaborative digital tools and legal structures. Each [**PC**] is **modular in nature** and new contributing actors can plug-in at any moment. The **complete process** is **documented**, which makes it replicable across other territories in the spirit of opensource philosophy.

Vignette 51. Extrait de retranscription - Cas du ICB - Café bruxellois - Rencontre du 12 avril 2018.

Lors de la troisième réunion autour de **P1**, Harry avait manifesté son incompréhension par rapport à ce protocole collaboratif. En effet, tentant de se l'approprier pour son propre projet, Harry ne saisissait pas exactement quel était le positionnement de ce **PC** par rapport à une collaboration multi-acteur classique : *Où se plaçait-il par rapport au projet en cours ? Qui réaliserait effectivement les différentes tâches en son sein ?* Face aux questionnements de Harry, Louis et Bindi avaient apporté plusieurs précisions sur ce protocole (Vignette 52).

[232] Il est à noter qu'en rassemblant et confrontant les sources de données (documentations, e-mails, entretiens, observations empiriques, etc.), nous avons relevé certaines variantes, voire contradictions, dans la manière de décrire ce « protocole collaboratif » : tantôt comme une « structure commune » pour rassembler les acteurs, tantôt comme une « recette » ou une « méthodologie » pour accompagner la mise en place de projets collaboratifs. Nous avons ainsi choisi la dénomination de protocole collaboratif (**PC**) en tenant compte de sa double signification pour les acteurs étudiés. Sur base des illustrations empiriques, il nous arrive donc de parler soit de « structure » soit de « recette ». Ce faisant, nous veillons à respecter le sens donné à ce protocole collaboratif par les acteurs eux-mêmes, nous basant notamment sur les propos suivants de Latour : « Ce sont les acteurs eux-mêmes qui font tout, même leurs propres cadres explicatifs, leurs propres théories, leurs propres contextes, leurs propres métaphysiques et même leurs propres ontologies… » (2014, p. 161).

- **Louis**: You cannot tweak their funding and their cash flow and their work flow whereas if you… build multi-actors, you have these people have **a new mission** with a new funding channel, blablabla… then, you can come with that [**PC**]. This is **how you gonna govern and organize yourself**. This is how the value is created.
- **Bindi**: What is the lifecycle of these multi-actors?
- **Louis**: The lifecycle could be punctual or long term… **the goal would be to have more connections**.
- **Bindi**: Simply because, I mean, each [PC] is meant to solve a challenge…
- **Louis**: … **Tackle a challenge**.
- **Bindi**: Tackle a challenge and I think they should be able to tackle a challenge and that problem shouldn't exist anymore. So, in… yeah theoretically, it should dissolve.
- **Louis**: We could imagine **this project to be either replicated**, either integrated… with another company, with another city and have a really, what I called, **polymorphic aspect of the project**, which means that you don't have a rigid set of labor, investor, etc. **You could have local updating**, updates of who is running the project… […] Indeed, you could solve the waste management in Brussels… but **the recipe and the DNÀ and all their insides stay and could be reused for other cities**… and the stakeholders from other cities could join this structure…
- **Bindi**: Just one thing more, that's also in essence… **it's not just multi-disciplinary, it's also multi-sectorial**…
- **Harry**: What would actually be happening inside that PC? And… what would be the purpose as an example…? Who would be… let's say… the different stakeholders, who would be the actual people doing the work?
- **Louis**: So, from the beginning, **it aims at tackling a challenge… by developing a common mission**. So… for upcycling plastic waste?
- **Harry**: Right, OK. They are coming together in the purpose…
- **Louis**: …You have public actors; a private actor; a startup that has devices and does the practical work of upcycling; beneficiaries, the companies… of the Brussels sectors and so, private investors blabla… they would **gather once in a while making sure that they are complementary**… and… […] So, they would govern and **decide together on where the project needs to go**…
- **Harry**: So, what is the difference between the [PC] and the startup that upcycles the plastic anyway…?
- **Louis**: Because they will be connected to the beneficiaries and to the investors… which they nowadays consider as partners or existing stakeholders but they don't talk to others.
- **Bindi**: It's not one plus one end up in solving the challenge… **it's rather a multi-consortium**.
- **Louis**: Yeah… this is exactly what we do, **we gather people, try to see whether there is an intention of working together or mutualizing things** and then telling them 'well, we have digital tools for you to communicate, and by the way we have the legal structure… and the financial structures for a fair shared model and we propose them to **co-design their common structures**…

Vignette 52. Extrait de retranscription - Cas du ICB – Chez Louis - Rencontre du 26 janvier 2018.

Ainsi, les deux fondateurs avaient expliqué que leur visée générale était de « *co-créer* » une « *structure* » au sein de laquelle différents acteurs, issus de domaines et secteurs variés, pouvaient travailler ensemble. En les amenant à se retrouver régulièrement, Louis et Bindi cherchaient donc à accompagner leur prise de décisions collectives et à assurer leur complémentarité tout au long du projet collaboratif. Par ailleurs, Louis défendait la capacité de cette « *structure* » à « *se répliquer* » - grâce à sa nature « *modulaire* » - dans différents contextes et à s'adapter aux spécificités locales tout en maintenant une identité stable : "*But the recipe and the DNÀ and all their insides stay"*. C'est notamment pour cette raison que l'équipe du ICB avait fortement documenté les phases de réflexion et les étapes de développement de ce **PC**,

facilitant ainsi le dépassement des contingences locales (Abraham, 2017). Enfin, pour amener les acteurs à travailler ensemble et à mutualiser leurs ressources, les fondateurs du ICB proposaient un équipement fait de méthodes de facilitation, d'outils numériques, ainsi que de cadres légaux et financiers. Par ailleurs, ils avaient établi des étapes à suivre lors de la mise en place du projet collaboratif, précisant les contenus des échanges et orientant davantage les débats :

> *"When I said designing* ***collaborative methods*** *is like thinking from beginning to end, like a story, like a story of a film… So, it's two people who don't know each other, or two entities or two organisations who don't know each other and come together, how and why would they collaborate? So, you design sorts of different stages of the collaboration, you design the first meeting, what they should talk in the first meeting, the second stage of collaboration, the last stage of collaboration, so for me that's designing these methods of different stages*[233]*…"*

Ce faisant, les membres du ICB avaient cherché à cadrer suffisamment les discussions pour éviter les digressions éloignant des objectifs de la rencontre, un des principaux enjeux de tout processus collaboratif. En ramenant constamment à ce fil conducteur, l'équipe du ICB avait permis d'identifier les « *points* » de ralliement et dès lors, d'amener les acteurs à travailler ensemble autour d'un même projet. Ce fut notamment le cas pour le projet de fablab mobile que nous avons précédemment introduit. Dans ce cadre, Louis, Bindi et Maxime avaient établi une ligne directrice telle que les acteurs avaient eu une perspective plus claire des finalités du projet et avaient pu « *mettre les pieds sur terre* », comme l'avait déclaré Grégoire, l'initiateur du projet en question. Comme nous l'expliquait ce dernier, les membres du ICB avaient aidé les acteurs à créer *« une source d'histoire cohérente »* au-delà de leur hétérogénéité[234] et quelques semaines plus tard, à remporter un appel à projets, lancé par la région Bruxelles-Capitale :

> « Oui, on a créé une source d'histoire cohérente entre les 12 partenaires. [Le rôle du ICB], c'est surtout enlever le plus à l'avance les faux débats parce que ce que je pense que le [ICB] a bien fait, c'est d'essayer de se dire… Voilà on à 2h pour discuter de contenu on va pas parler de visses dans une imprimante 3D… Allez je montre un exemple extrême, mais dans le sens de peut-être on n'est pas d'accord sur la forme, la marque d'imprimante 3D, mais c'est pas la discussion qu'on doit avoir, eux ils avaient bien fait à l'avance, enlever toutes ces choses-là pour savoir ce qui a fait réagir comme ça, de calmer le débat, de dire non ça on discute beaucoup plus tard… donc c'est de trouver les points qui peuvent se relier pour la suite[235]… »

Néanmoins, ce protocole collaboratif n'a pas toujours réussi à faire frontière entre acteurs hétérogènes. Pour le comprendre, retournons dans le café bruxellois, lors de la première rencontre autour de P1 qui avait rassemblé Louis, Harry, Luc et Pierre. En ce qui les concerne, ils s'étaient déjà confrontés par rapport à la « *valeur* » de Google, révélant leur appartenance à des mondes sociaux hétérogènes. À la fin de cette même réunion, alors que Louis présentait schématiquement la structure légale et financière (**P1**), correspondant à une potentielle mise en application du **PC** du ICB, Pierre avait alors pointé

[233] Entretien de Bindi, co-fondatrice du ICB. Le 8 février 2019.
[234] Cf. **Annexe n°4** - Présentation des différents acteurs ayant participés à au projet de fablab mobile (ICB).
[235] Entretien de Grégoire, participant intéressé par le projet du ICB. Le 14 décembre 2018.

l'absence de « *concret* » dans cette proposition. S'appuyant sur son expérience empirique, de plus d'une décennie, en tant que conseiller et chargé de projet au sein d'une coopérative bruxelloise, il considérait que la représentation faite par Louis se réaliserait au bout de plusieurs années et non pas en quelques semaines, comme ce dernier le suggérait. Pierre ajoutait même que sans une subvention de la région Bruxelles-Capitale, l'idée n'aboutirait pas. Louis rétorquait que le « *timing* » lui paraissait « *bon* », ce qui avait alors fait rire Pierre (Vignette 53) :

- **Pierre** : Moi, j'adore l'exercice intellectuellement je tiens à te le dire. Ce schéma est intéressant pour préparer le terrain, mais il faut du concret… tant qu'il n'y a pas un gigot sur la table, les esprits ne vont pas se rassembler.
- **Louis** : Justement ! On a des proof of concepts… qui n'attendent que d'être validés… c'est un consortium rudimentaire, pour la prochaine fois il faut inviter d'autres personnes pour discuter et agir concrètement.
- **Pierre** : Oui, mais 'le gigot'… il en faut en. S'il n'y a pas le 'gigot', ce sera toujours le dossier que tu mettras en bas de la pile quoi.
- **Louis** : Par le gigot, tu veux dire ?
- **Pierre** : Bien le pognon, la bouffe… ce qui fait vivre quoi, ce qui paie les loyers…
- **Louis** : Ah oui, tout à fait…
- **Pierre** : Tu vois, on peut dire oui il y a un problème de mobilité, dans le quartier machin et on rassemble les acteurs… mais si Bruxelles-Environnement ne met pas une enveloppe sur la table pour rassembler les acteurs et traiter pour la mobilité… ça se fera jamais, tu vois ? »
- **Louis** : C'est là où en fait notre rôle en tant que ICB, c'est d'aller capter ces proof of concepts et leur dire 'hé, les gars on a des méthodes de facilitation, des outils numériques qui fonctionnent… et maintenant, on construit un véhicule légal financier pour pouvoir faire en sorte que vos collaborations soient fructueuses. Prévoyez une partie de vos budgets, pour construire ensemble et dans notre boite à outils, on a une partie du financement de certaines étapes qui sont liées à la structuration légale et financière des choses… donc voilà. Aujourd'hui, c'est un pari, on peut même imaginer qu'il y ait des investisseurs qui financent la mise sur pied de ces structures et demain dans les POCs, on risque d'avoir un pied qui amènera un retour à un moment donné…
- **Pierre** : Mais… il y a une expérimentation à mettre en place avant de faire un véhicule aussi complexe ?
- **Luc** : Ouais, c'est ça…
- **Louis** : OK… [semble perplexe]
- **Pierre** : Première étape, c'est une structure souple qui coute pas cher à créer, pas de capitalisation… style une ASBL, qui peut avoir un numéro de TVÀ d'une ASBL et autre. Puis, expérimenter un POC avec ce… ce prototypage … et que les essais-erreurs, lors de cette expérience, permettront de définir un contour…
- **Louis** [en l'interrompant] : Ouais, ouais tout à fait…
- **Pierre** [reprend la parole] : … c'est pas une imposition que je veux dire, c'est le mode de fonctionnement qui permet de mettre en place. Ça [en direction du schéma représentant la structure envisagée par **Louis**] tu y arriveras peut-être dans cinq ans ! [Rires] Tu vois ce que je veux dire ?
- **Louis** [paraissant tout à fait perdu] : Non… le timing me paraît bon [Pierre et Candide rigolent, mais Louis continue de maintenir son idée]
- **Pierre** : Oui bon… t'as des réalités *autres*…

Vignette 53. Extrait de retranscription - Cas du ICB – Café bruxellois - Rencontre du 10 janvier 2018.

Dans cette illustration, Pierre semble ramener Louis à la réalité du terrain et à ses obstacles qu'ils soient financiers ou temporels. Selon lui, il existe une série d'étapes à passer avant d'aboutir à la mise en place d'un « *véhicule aussi complexe* », à savoir la « *structure co-créée* » que vise le ICB à travers son protocole collaboratif. Une nouvelle fois, deux mondes s'entrechoquent : d'un côté, la *« vision* » très globale du ICB pour résoudre de grands dysfonctionnements sociétaux et impacter positivement la ville de Bruxelles ; de l'autre, l'expérience de terrain, acquise au fil des ans, par le chargé de projet en animation économique. Par ailleurs, en maintenant fermement ses positions, Louis ne s'adapte pas aux remarques et suggestions de Pierre, paralysant la dynamique entre une « *vision* » suffisamment vague au croisement des perspectives hétérogènes et suffisamment modulable pour faciliter une appropriation par chacun des acteurs (Star, 2010, p. 22). En d'autres termes, la « *structure* » proposée par Louis reste ici à un stade trop éloigné de la réalité et trop abstrait pour que les différents participants puissent se l'approprier à leur propre échelle. Finalement, en déclarant « *t'as des réalités autres* », Pierre montre que la démarche de **Louis** n'a pas réussi à faire frontière puisqu'il pointe encore une démarcation qui les sépare l'un de l'autre[236].

3.3.2. *… et une boite à outils pour appuyer leur mise en action*

Décrite comme les « *pétales*[237] » du protocole collaboratif (PC), la boite à outils (BO) correspond à la facette pratique de ce dernier. Elle soutenait donc la collaboration entre les acteurs hétérogènes en recourant à diverses méthodes de facilitation (ex. tour de table, brainstorming avec post-its, méditation collective, etc.). Ainsi, les fondateurs (Louis, Bindi et Simon) ont encadré et animé les différentes manifestations, notamment en orientant les débats et en ramenant constamment les participants aux objectifs et à leurs responsabilités respectives. À cet égard, un des contributeurs, Grégoire, avait associé leur démarche à celle d'un *« véhicule qui tire* ».

Pour mieux comprendre, nous retrouvons Louis, accompagné cette fois de Paul, lors de la première rencontre autour du projet de plateforme citoyenne (**P2**). Une fois tous les invités attablés, les deux animateurs les convient à se présenter les uns aux autres, précisant leur activité professionnelle et les raisons de leur présence. À cet égard, Louis rappelle l'importance de limiter cette introduction individuelle à trente secondes de sorte que chacun ait le temps de se présenter, mais également d'apprendre à se connaître. Par rapport à la réunion autour de **P1**, ayant eu lieu quelques mois plus tôt, l'ordre du jour a été réfléchi au préalable (Capture 17) afin de structurer davantage les interactions et aboutir à l'un ou l'autre dénouement :

[236] Comme nous l'avions indiqué, Pierre ne reviendra plus aux autres rencontres organisées par le ICB autour de P1.
[237] Terme relevé lors de notre observation empirique – Réunion interne du ICB chez Louis – 26 janvier 2018.

Structure réunion 30 mai

Fichier Édition Affichage Insertion Format Données Outils Modules complémentaires Aide Dernière modification il y a quelques secondes

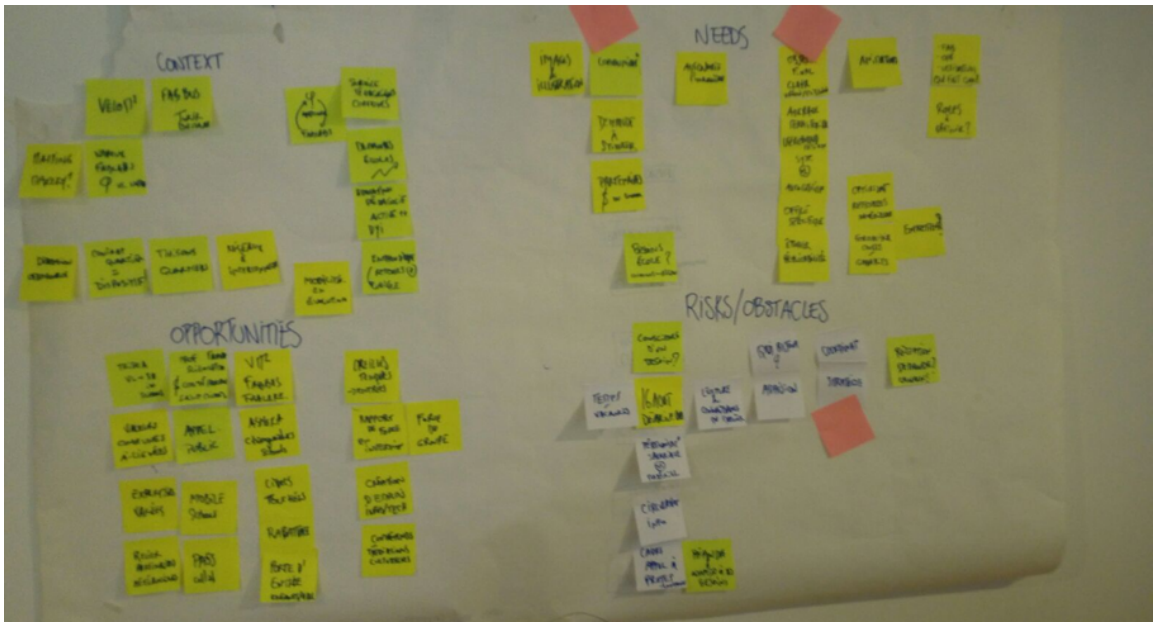
H21:H22

	Heure	Temps	Etape	Quoi	Notes		A prévoir
2			**Départ**				
3	16h50	10	Règle et cadre	Première rencontre			Feuilles A0, post-it, marqueurs
4	17h00	10	Introduction	Contexte/pourquoi			Slides
5	17h10	15	Icebreaker	Compétence/projet/pourquoi ils sont là	30"/personne	1 phrase/point	
6	17h25	10	Rails	Cas concret - DB [P2], besoin de frais - idée de Chatbot		3 slides (Guide pour citoyens - Portée possible - Limites&Questions)	Slides
7	17h35	20	Tour de table feedback	Ouvert mais focus sur proposition			
8	17h55	15	Opportunités	Tour de table sur ce qui existe et ce qui est faisable			
9	18h10	15	Puzzle complet	Big picture & Présenter limites et manques			Slides
10	18h25	25	Postes	Working groups/poste et 3 prochaines actions à fournir			Canvas
11	18h50	10	Futur & co-création	Cadre collaboratif expliqué et réunion futures			Slides
12	19h00	15	Engagement	Savoir à quel point certaines personnes veulent y travailler		Désigner coordinateur	
13	19h15	15	Cloture	Partage de sentiments		Invitation Slack pour suivi	
14	19h30		**Fin**				

Capture 17. Structure de la première réunion autour de P1 (Google Drive du ICB).

Après ce premier tour de table, Paul commence alors une présentation PowerPoint où il revient sur les objectifs du projet et plus particulièrement, sur les étapes et priorités à prendre en compte. Par ailleurs, il introduit également la potentielle « *structure commune* », correspondant au **PC** du ICB, qui permettrait aux acteurs de se coordonner et de travailler ensemble de manière durable. Ce faisant, Paul avait apporté aux acteurs présents une « *perspective* » concrète sur les finalités de **P2**, les aidant à mieux visualiser les buts de la collaboration envisagée. Or, comme nous l'avions vu, les membres du ICB avaient éprouvé certaines difficultés pour amener les acteurs à se projeter dans leur message et leur visée pour la ville de Bruxelles. De fait, par un recours récurrent aux métaphores et analogies, quelquefois déconnectées du terrain, ils avaient parfois perdu leurs interlocuteurs qui ne réussissaient pas à ancrer ces propos dans leur propre réalité. En explicitant les objectifs de **P2**, les participants avaient pu se rattacher et s'approprier plus aisément ces ambitions. En effet, une définition claire des visées est favorable au processus collaboratif (Morgand, 2016). Selon certains auteurs, spécifier explicitement les objectifs constitue même une « pierre angulaire de la collaboration », assurant un meilleur niveau de participation (Ribeiro-Soriano & Urbano, 2009, p. 423). Après la présentation PowerPoint de Paul, Louis avait invité l'ensemble des contributeurs à réaliser une réflexion collective pour identifier les éléments de contexte, les besoins, les opportunités ainsi que les limites potentielles à la mise en place de **P2**. Pour ce faire, il avait recouru à des affiches (format A0) sur lesquelles ils avaient pu apposer des post-its correspondant à leurs suggestions par rapport à ces questionnements (Photographie 13). Une nouvelle fois, cette étape facilitait l'appropriation de **P2** par les différents participants qui contribuaient à la définition collective des problématiques centrales au projet. Autrement dit, sur base de quatre portes d'entrée (ici : contexte,

besoins, opportunités et obstacles), du support papier et des post-its à disposition, ils avaient finalement pu se retrouver autour d'une proposition commune tout en ayant la possibilité de proposer leurs propres idées, basées sur leurs perspectives et intérêts individuels.



Photographie 13. Exercice de brainstorming avec post-its - Cas du ICB.

Ensuite, les participants avaient eu la possibilité de communiquer, tour à tour, leurs avis par rapport aux pistes proposées. La réunion s'était clôturée par un « *partage de sentiment* » où chacun avait exprimé ses intentions. Dans ce sens, Louis et Paul les avaient encouragés à préciser leur niveau d'engagement et *in fine,* à se responsabiliser davantage vis-à-vis du projet envisagé[238]. Louis avait même conseillé de désigner un coordinateur pour veiller au suivi de l'avancement des différentes tâches. Ce rôle, endossé en fin de compte par Paul, consistait non seulement à orchestrer les acteurs, mais également à les « *pousser* » et à les « *tirer* » pour continuer à avancer ensemble, et ce, malgré les obligations individuelles :

> « Donc on avançait avec les moyens qu'on avait… Sans pouvoir avancer sur tous les fronts non plus… et moi j'ai un peu joué le rôle de rustine à essayer de pousser, là où il fallait que ça pousse, à tirer là où il fallait que ça tire, à compléter là où il fallait compléter[239]… »

Cette attitude nous renvoie, une nouvelle fois, aux *boundary spanners* qui tout en étant capables de faire face à l'incertain et à la complexité (Bachmann, 2001), facilitent l'action collective et la coordination d'intérêts multiples et variés (Williams, 2011). Avec le soutien de Louis, Paul avait sans cesse ramené les intervenants aux objectifs du projet tout en pointant les complémentarités existantes entre eux afin de favoriser les croisements. À la fin de la session, ils avaient également synthétisé les différentes pistes

[238] Comme nous l'avons précédemment abordé, cette modalité de fonctionnement n'a cependant pas réussi à « tirer » les contributeurs de manière durable. Cependant, elle a initié la mise en mouvement des participants et les a amené à contribuer aux premières étapes du projet collaboratif.
[239] Entretien de Paul, participant de P2. Le 31 janvier 2019.

discutées et précisé les tâches à réaliser pour les prochaines rencontres. Finalement, les participants avaient été conviés à rejoindre le *Slack* du ICB pour poursuivre les échanges au-delà de cette première réunion, mais également ajouter toute personne qui pourrait contribuer à la mise en place de **P2**. Ainsi, avec cet espace de discussion en ligne, l'équipe du ICB visait à dépasser le strict cadre spatio-temporel et à soutenir le processus collaboratif de manière durable. Pour terminer cette première illustration autour de **P2**, il est à noter que la rencontre ne s'est pas déroulée en suivant scrupuleusement les différentes étapes reprises sur la feuille Excel (Capture 17). En effet, Louis avait veillé à adapter le déroulé au regard des acteurs présents et de leurs attentes. Autrement dit, la **BO** se voulait suffisamment flexible pour se spécifier à chaque situation, rappelant ainsi la capacité des objets-frontières à se moduler continuellement pour répondre aux besoins particuliers des différents intervenants du processus collaboratif tout en maintenant une ligne directrice commune à l'ensemble du groupe de travail.

Une autre composante centrale de cette boite à outils du ICB renvoie aux nombreuses schématisations réalisées au cours des diverses rencontres. Ces *« pièces-à-casser »*, comme les avait nommés Paul, constituaient des bases communes autour desquelles les acteurs avaient pu échanger, se questionner mutuellement ou encore, s'accorder sur la modification, la suppression et/ou l'ajout de l'un ou l'autre élément. En d'autres termes, elles leur avaient permis de coordonner leurs perspectives hétérogènes sans nécessairement établir de consensus (Star, 2010). Pour mieux comprendre, retournons, cette fois, à l'espace de coworking dédié aux artistes bruxellois où s'étaient réunis Louis, Bindi et Harry pour discuter de la mise en place d'une structure légale et financière (**P1**). Alors que les fondateurs du ICB tentaient d'expliquer leur protocole collaboratif à Harry (Vignette 54), Louis avait fini par proposer à Harry de réaliser un schéma (Photographie 14). De fait, ce dernier ne réussissait toujours pas à saisir en quoi consistait le **PC**. Dès lors, en l'invitant à dessiner son idée, Louis avait introduit un socle commun autour duquel ils avaient collectivement interagi, notamment en représentant visuellement leurs propos et en adaptant certains éléments du schéma[240] :

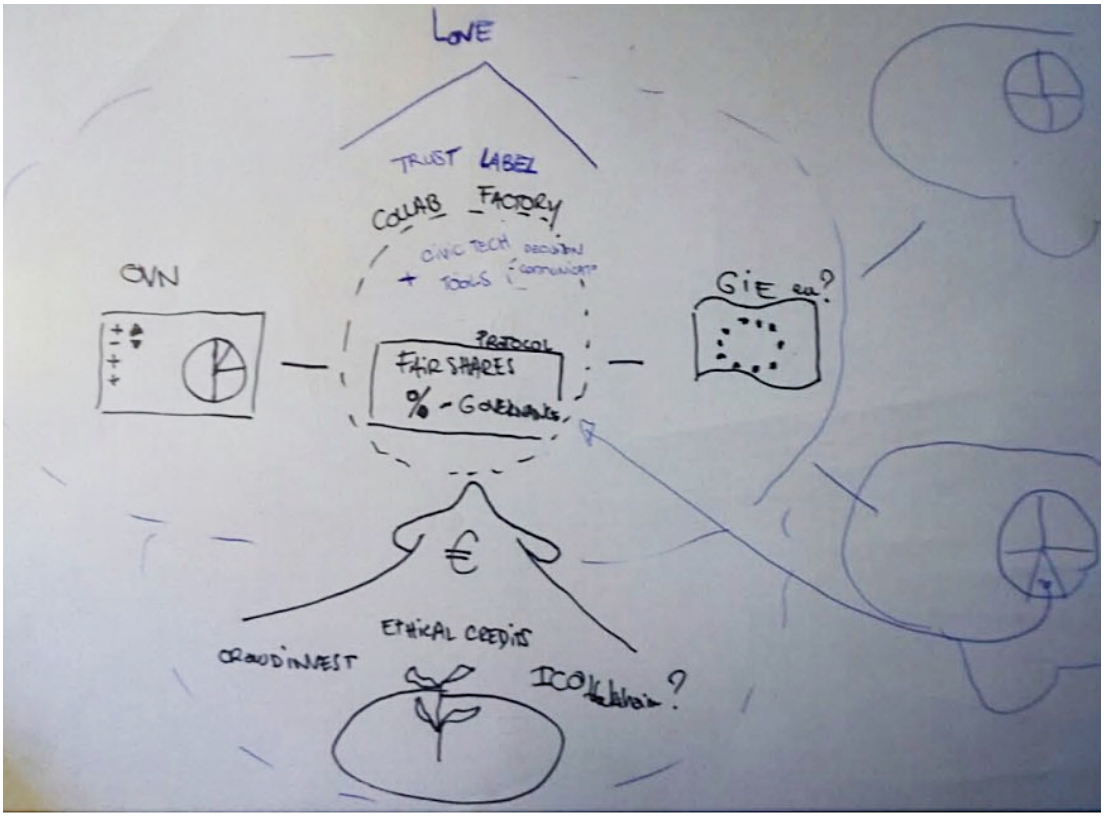
- **Harry**: What you've just said is… so… here's what I'm hearing from you… [il semble hésiter]
- **Louis**: Do you want a draw? Maybe you will…?
- **Harry** : Yes [en prenant la feuille que **Louis** lui tend]. Before ICB does anything… So, there is a startup here [en dessinant en même temps] that is recycling plastic [**Bindi**: Hum, hum]. There is an all bunch of other actors… and then, ICB comes along and says 'hey, guys! What if we put all of this [en entourant l'ensemble des formes dessinées] into a larger membrane… and create sorts of multi-way connectivity between all of you [**Bindi**: Yeah…] with this membrane is a fair shares membrane… [Louis: That's what we imagine] So you see the startup…
- **Louis**: It exists but it has its own and autonomous functioning [en complétant le dessin réalisé par **Harry**], it has its own investments… So, rather than doing a membrane like this, it's rather about having a membrane like this [en modifiant, cette fois, la représentation de la membrane faite par **Harry**] where actually parts of this startup will engage and they will keep their independence on others…

[240] Comme nous l'avons précisé dans notre chapitre méthodologique, nous n'avons malheureusement pas eu l'autorisation des membres du ICB pour prendre des photographies et/ou vidéos lors des rencontres auxquelles nous avons assisté. C'est pourquoi, nous avons inséré, dans la retranscription, des indications sur la réalisation du schéma tout au long de l'échange.

- **Harry**: OK! That's now making sense and on that, when you spoke on that… I had remembered that but it wasn't part of my conscience as I was talking here… so I appreciate that!

Vignette 54. Extrait de retranscription - Cas du ICB – Espace de coworking - Rencontre du 14 février 2018.

En réalisant un schéma, Harry a mieux compris ce que Louis voulait dire par rapport au PC du ICB, notamment en faisant ressortir les éléments dont il avait « *conscience* », mais auxquels il ne pensait plus. En d'autres termes, ce schéma a constitué un support autour duquel ils ont pu construire une compréhension commune du **PC**. Finalement, ils se sont appuyés sur cette « *pièce-à-casser* » pour coordonner progressivement leurs perspectives variées. Au cours de cette même réunion, Louis avait également repris le schéma[241] (Photographie 14) initié lors de la première rencontre autour de **P1**, celle avec Harry, Luc et Pierre.



Photographie 14. Schéma réalisé au cours de la première rencontre autour de P1.

Construite au fil de la discussion, cette « *structure émergente* », comme l'avait dénommée Louis, avait soutenu les interactions entre les participants puisque chacun avait, de nouveau, pu la commenter et/ou la peaufiner. En outre, ils avaient interprété les différentes parties de ce schéma de leur propre point de vue tout en ayant une vision globale du projet envisagé. Par exemple, Harry, Luc et Pierre l'avaient commenté, à tour de rôle, en donnant des illustrations rattachées à leur propre domaine d'expertise et à leurs intérêts :

[241] Sur cette visualisation, apparait le recours à deux couleurs – bleu et noir – correspondant aux ajouts réalisés par les participants au cours des réunions. Par ailleurs, il y a quelques points d'interrogation, ce qui révèle, en autres, la flexibilité aux pistes envisagées.

- Travaillant dans une coopérative de placement éthique, Luc proposait de questionner les SCIC en France, à savoir les Société coopérative d'intérêt collectif, rassemblant « *trois acteurs différents autour d'un même projet* » ;
- Portant un fort intérêt aux nouvelles formes de gouvernance, Harry citait le cas Mondragón, une coopérative industrielle localisée dans le Pays Basque et basée sur « *l'engagement solidaire* » et le recours à des « *méthodes démocratiques au sein de son organisation et de son management*[242] » ;
- Ancien neuroscientifique, Louis abordait, quant à lui, la structure dessinée d'un angle plus biologique et plus particulièrement, comme une « *cellule mitochondrie* » ;
- À la recherche d'opportunités pour proposer ses services, Pierre avait plutôt avancé l'idée de recourir à son propre projet pour expérimenter cette structure de manière plus concrète.

Chacun avait dès lors abordé ce schéma de sa propre perspective tout en gravitant collectivement autour d'une même base : le dessin de cette « *structure émergente* » posé, entre eux, sur la table. Considérant que Louis a suggéré de démarrer la réunion autour de cette même base, nous estimons que cette schématisation a non seulement soutenu l'initiation des interactions entre les acteurs, mais les a également accompagnés, s'adaptant et se modulant au fil de leurs échanges. En outre, en tant que « *pièce-à-casser* », elle s'est prêtée à diverses interprétations de sorte à ce que chacun ait pu se l'approprier.

4. Quand le réseau se défait et les projets sont délaissés…

4.1. Un blocage au stade participatif et des difficultés à s'ancrer durablement

À travers la précédente partie, nous avons relevé une certaine forme d'apprentissage de la part des membres du ICB qui ont progressivement intégré les retours de leurs précédentes expériences à leur protocole collaboratif (**PC**) et à leur boite à outils (**BO**). Autrement dit, ils sont peu à peu devenus de « meilleurs praticiens » de la collaboration, servant leur principale visée, à savoir générer des projets collaboratifs à l'échelle bruxelloise. Néanmoins, arrivés à un certain stade, ils se sont heurtés à la difficulté d'ancrer leur pratique collaborative. Cette conclusion nous était apparue lors de la seconde rencontre autour de **P1**. Ce jour-là, les propos de Bindi avaient attiré notre attention sur le manque d'ancrage de la **BO** (Vignette 55) :

[242] Source : http://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-1647_fr.html (page consultée le 2 novembre 2020).

- **Bindi**: So, I think what is common among all of us and what we all need to keep doing what we are doing is the toolbox and **I don't know if the toolbox is there** or… if one of us has already achieved it and I think that the key because… I think we all have parts I mean… in a system or an ecosystem, you always need to have multiple actors doing the different things, so I think **we should keep that richness and diversity of the ecosystem**, but I think what we all need right now to achieve that vision in a different way is the toolbox. And I don't know if we have the toolbox or not. […] Yeah, I think maybe we can just draw or write it down a line of each element of the toolbox, what is understanding and what we mean by ideas such as human, digital, legal and finance … **maybe we have different meanings**. So, then we know … only with all these elements in the toolbox can be complete and we also know how do we go further in developing these elements… so, I think that's essential since all of us want that toolbox to achieve their missions…

Vignette 55. Extrait de retranscription - Cas du ICB – Espace de coworking - Rencontre du 14 février 2018.

Pour la jeune porteuse de projets, définir formellement cette BO est la *« clé »* pour travailler durablement ensemble tout en conservant la « *richesse* » et la « *diversité* » apportées par chaque intervenant. Ce faisant, elle décrit bien la "*toolbox"* à la manière d'un arrangement de travail au croisement d'acteurs hétérogènes cherchant à collaborer tout en continuant à prioriser leurs objectifs et intérêts individuels. Néanmoins, Bindi considère que la BO n'est pas encore « *complétée* » ni « *achevée* ». En effet, ses éléments constitutifs ne sont pas mis à plat et chacun en a sa propre « *signification* ». En référence à Wenger (1998), nous pouvons dire que cette BO n'avait pas endossé une « forme figée », se situant à un stade intermédiaire entre participation et réification. Entre ces deux versants, l'auteur évoque l'émergence d'objets-frontières (Star & Griesemer, 1989) soutenant la négociation de sens entre les acteurs, en intégrant continuellement les particularités de la situation et en leur permettant d'avancer collectivement de manière dynamique. Or, une des finalités de ces objets particuliers est de se standardiser[243], c'est-à-dire d'intégrer un schéma suffisamment commun pour coordonner les actions, sans consensus nécessaire (Star, 2010), tout en maintenant une identité stable au croisement des acteurs (Star & Griesemer, 1989). Selon Bindi, la BO se situait plutôt à un niveau très individuel où chaque intervenant en avait une signification particulière, complexifiant grandement le ralliement des perspectives (Bowker & Star, 1999; Granjou & Mauz, 2009). En d'autres termes, cette boite à outils est restée à un stade où elle était continuellement négociée et redéfinie au point où elle en perdait sa cohérence partagée (Figure 17). Or, selon Wenger (1998), donner du sens ne peut se faire qu'à travers une dynamique continue entre participation et réification, formant les deux faces d'une même médaille (Chanal, 2000).

[243] Nous avions abordé ce point dans notre revue de littérature : « Plus ces objets-frontières se modifient, s'adaptent et sont équipés de conventions et annotations diverses, plus ils se standardisent et deviennent des « infrastructures » (Star, 2010, p. 32).

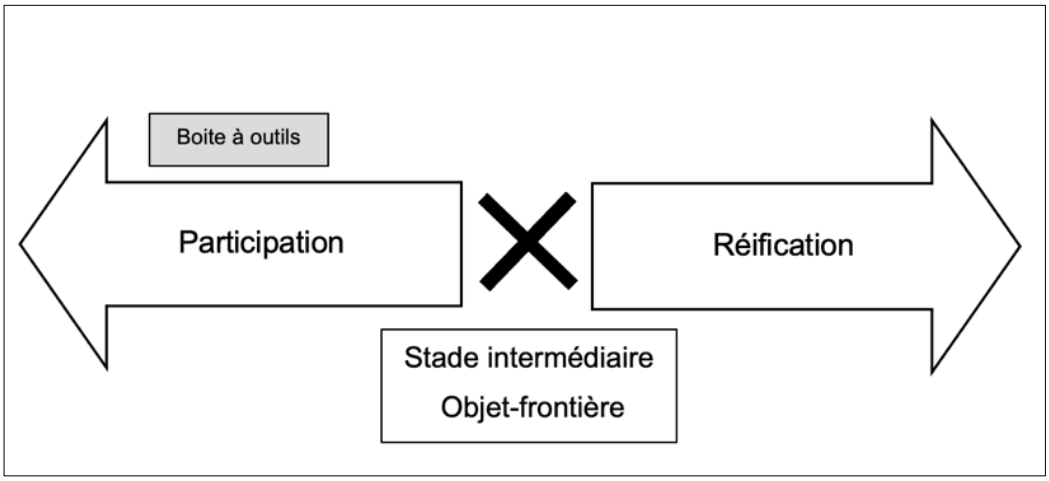


Figure 17. Boite à outils de la collaboration du ICB : Blocage au stade participatif.

En se rencontrant régulièrement, les acteurs produisent des « manifestations concrètes » de leur apprentissage collectif (Dameron et Josserand, 2007, p.137), notamment par la création de répertoires partagés (Wenger et al., 2002). Ce faisant, ils homogénéisent leur démarche, ce qui influence positivement leur manière de travailler ensemble (Cohendet et al., 2010). Or, dans le cas du ICB, les rencontres se limitaient souvent aux réflexions collectives ainsi qu'aux débats et discussions. Dès lors, le renforcement et la durabilité de la pratique collaborative ont été fortement limités. En outre, le ICB n'a pas apporté de réponses au besoin des acteurs d'avoir du « *concret* » et d'aller au-delà des « *discussions métas* », comme le déclarait Grégoire en revenant sur son expérience :

> « Ouais, voilà … la seule chose à laquelle il faut faire attention avec ces choses-là, c'est que ça ne devienne pas une usine à vapeur… une usine à gaz que c'est juste des discussions métas… qui ne s'ancrent pas dans quelque chose. […] Ils arrivent pas à mettre ce pied sur terre et dire… On va faire ces trois, quatre étapes d'abord, ils veulent d'abord toute l'histoire de chaque détail, mais j'aime mieux : 'ce qu'on peut faire, c'est se prendre un petit temps sur l'idée… Et on proof test, est-ce qu'on met des gens autour de la table ? … ah on sait pas le faire… ou ça n'aboutit à rien… ok ça va, prochain'. Et ça amène beaucoup plus de rendement que d'avoir constamment des réunions et de discuter, discuter, discuter[244]… »

Dans cette logique, nombreux étaient les acteurs qui avaient assisté à une seule réunion pour ne plus revenir par la suite. Que ce soit dans le cadre de **P1** ou de **P2**, une large part des participants ne s'était plus représentée après les premières entrevues, ce qui avait entravé, voire bloqué, la mise en place du projet en construction. Dans le cas de **P1**, seul Harry avait participé à l'ensemble des rencontres organisées par Louis. Néanmoins, leur collaboration n'avait finalement pas abouti et ce, même si Harry s'était senti « *aligné* » avec les visées du ICB :

> *"If I summarize my experience, I would say I've an absolutely lovely ideal of [ICB], it's so close what we are doing that it's just a natural collaboration. [But] my experience of ICB has been as … it's* ***a potential waiting to come to life rather than something is alive****. So,* ***it is more as an ideal*** *rather than something that is alive and ready to go somewhere[245]."*

[244] Entretien de Grégoire, participant intéressé par le projet du ICB. Le 14 décembre 2018.
[245] Entretien de Harry, participant de P1. Le 31 janvier 2019.

À travers ces mots, Harry rappelle, une nouvelle fois, la dimension trop déconnectée de la démarche du ICB qui n'avait pas fait passer leurs idées du stade de la discussion à celui de la mise en application concrète : "*a potential waiting to come to life",* pour reprendre les mots de Harry**.** En ce qui concerne **P2**, Paul nous avait expliqué que les potentiels contributeurs s'étaient progressivement désengagés quand il avait fallu travailler « *sérieusement* ». Ils avaient quitté le projet « *en cours de route* », ce qui avait fortement réduit les ambitions voulues pour la plateforme citoyenne et son GPS électoral :

> « Donc au début de l'été, au moment où on commençait à travailler sérieusement… et par rapport à l'évolution par après, donc on a travaillé dur, on a malheureusement **quelques personnes qui se sont retirées du projet en cours de route**, qui n'étaient pas en mesure de combiner ce projet et leurs obligations professionnelles et vie privée, par ailleurs. […] Et donc on avançait en fait avec les moyens qu'on avait… Sans pouvoir avancer sur tous les fronts non plus. Donc au final on a réussi à lancer le GPS… Mais en réduisant l'ambition[246]. »

Ce passage nous rappelle la difficulté, précédemment abordée, de réussir à établir une « *source d'énergie* » capable de retenir les acteurs dans le processus collaboratif tout en n'entravant ni leur autonomie ni leurs responsabilités individuelles. En effet, en laissant les participants définir leur niveau d'engagement, sans aucune contrainte, l'équipe du ICB ne les avait pas amenés à s'impliquer effectivement et durablement dans **P2**. Finalement, lors de son entretien rétrospectif, Bindi avait admis qu'aucun projet, initié par le ICB, n'avait réellement abouti « *là où ils l'avaient souhaité* » :

> *« So, no I mean, I would say these two are some things that have taken a concrete form… but OK not where we wanted to do. Not completely.* ***There is none project*** *that went where we wanted it to go[247]."*

4.2. De la dissolution du ICB à la naissance d'un nouveau projet

Au début de ce chapitre, nous rencontrions Louis, Bindi et Simon, trois porteurs de projets qui semblaient avoir vécu des parcours « a-typiques » (Martuccelli, 2020, p. 27) et multiplié les expériences dans le but de découvrir ce qui comptait réellement pour eux, ce qu'ils souhaitaient faire de leur vie et ce qui les « *faisait se lever chaque matin*[248] ». Engagés dans la mise en place de leurs propres projets, ils étaient attachés à leurs objectifs individuels. En ce qui le concerne, Louis s'occupait de la mise en place d'une communauté de *"changemakers"*, initiative à laquelle il voulait ajouter une dimension publique et institutionnelle. Pour sa part, Bindi cherchait avant tout à mettre en place une antenne de Ouishare à l'échelle bruxelloise par l'extension d'une étude sur la question des villes. Simon s'intéressait avant tout à l'entrepreneuriat social et avait saisi l'opportunité d'apporter des solutions à ce secteur particulier au travers des actions du ICB. Ces trois acteurs étaient dès lors guidés par leurs

[246] Entretien de Paul, participant de P2. Le 31 janvier 2019.
[247] Entretien de Bindi, co-fondatrice du ICB. Le 8 février 2019.
[248] Propos relevés lors d'une rencontre organisée par le ICB – le 14 février 2018.

propres intérêts. Face à ce premier constat, notre second questionnement fut donc de saisir ce qui les avait conduits à se lancer ensemble dans la mise en place du ICB : *Qu'est-ce qui les a réunis ? Qu'est-ce qui a fait frontière ?* À cet égard, deux pistes de réponses nous sont apparues. Tout d'abord, ils avaient tous les trois besoin de ressources clés pour compléter l'une ou l'autre facette de leur projet respectif. Ce faisant, une relation mutuellement profitable s'était initiée entre eux (Mowery et al., 1996). Ensuite, ils se sont retrouvés autour des grands « *enjeux sociétaux* » qu'ils ont tenté de combattre ensemble. Autrement dit, ils ont dépassé leur singularité en se retrouvant autour des mêmes épreuves, à savoir des « défis communs, indissociablement existentiels, sociaux et politiques, qui se déclinent de manière variée et transversale aux positions et aux identités sociales » (Martuccelli, 2020, p. 29). Ils ont, en effet, pu se les approprier à leur échelle – en fonction de leurs objectifs et intérêts individuels – tout en partageant un socle commun avec leurs pairs. C'est sur cette base que va alors émerger le ICB avec comme question sous-jacente : *Comment réinventer Bruxelles avec toutes les parties prenantes de manière collaborative* ? À l'époque, Louis, Bindi et Simon voulaient, plus concrètement, apporter des solutions collaboratives aux différents problèmes rencontrés par les bruxellois. Passant de l'idée d'un événement à un positionnement en tant que « *laboratoire d'expérimentation civique* », l'équipe a commencé par explorer différentes pistes pour répondre à cette visée, ce qui a donné vie à leur pratique collaborative : développer ensemble des scénarios collaboratifs à Bruxelles. Dans leur cheminement, les obstacles furent nombreux. Progressivement, ils en ont retiré une variété d'apprentissages et finit par développer des arrangements de travail, à la fois matériels et processuels (Star, 2010) pour soutenir la collaboration entre des acteurs hétérogènes (notamment par rapport à leur statut professionnel, leur domaine d'expertise, leurs langues, leurs intérêts et attentes). À cet égard, notre questionnement suivant fut alors : *Qu'ont-ils mis en place pour créer des ponts entre cette diversité d'acteurs ?* Pour commencer, nous avons observé qu'ils avaient favorisé un mode de fonctionnement basé sur une logique communautaire (Wenger, 1998). En effet, notre analyse a révélé le recours à des modèles de travail collaboratif tournés vers une forme d'idéal communautaire. Tout d'abord, ils ont tenté de projeter leurs interlocuteurs dans des « *visions* » qui les dépassaient afin de les faire « rêver ensemble » (Roberts, 2006; Wenger, 1998). Cependant, cette « *recette* » - pour reprendre leur terminologie - n'a pas toujours fait frontière. En effet, certains acteurs ne saisissaient pas les « *images* » employées et ne s'engageaient, dès lors, pas dans le processus collaboratif. Ensuite, ils avaient laissé les contributeurs définir eux-mêmes leur niveau d'engagement, veillant à ce que leur contribution reste volontaire et personnelle (Wenger et al., 2002). Ainsi, chacun avait la possibilité de rejoindre et quitter les projets en cours sans aucune contrainte. Néanmoins, ce mode de fonctionnement avait engendré trois corollaires : **(1)** une confusion dans les responsabilités individuelles ; **(2)** des difficultés de rétention durable des participants ; **(3)** l'absence d'une « *source d'énergie* » capable de stimuler et maintenir l'engagement de chacun. Autrement dit, favorisant l'adhésion volontaire et l'autonomie à travers une « *membrane poreuse*[249] »,

[249] Propos relevés lors d'une rencontre organisée par le ICB – le 14 février 2018.

le ICB avait paradoxalement freiné l'initiation et le développement des projets collaboratifs envisagés. Face à ces obstacles, les membres actifs avaient décidé, d'une part, de définir des « *rôles forts* » et de rendre visible leurs efforts respectifs - sur base d'une « *feuille Excel partagée* ». D'autre part, ils veillaient davantage au suivi des participants, notamment par la publication des comptes rendus de réunions sur *Google Drive*, l'envoi plus régulier de e-mails et la création d'un espace de discussion sur *Slack*. Toujours dans une logique communautaire, ils avaient également valorisé la nature informelle, voire amicale, de leurs relations mutuelles, se présentant souvent comme des « *amis* ». Néanmoins, les frontières entre vie privée et professionnelle s'étaient peu à peu brouillées, créant de la confusion, voire de la rancœur entre les différents intervenants. Finalement, au cours de ces diverses tentatives, la démarche du ICB s'inscrivait dans un processus continu de négociation de sens (Wenger, 1998) autour des modalités de *« faire de la collaboration la norme à Bruxelles* ». Au fil des mois, les membres actifs avaient progressivement intégré les apprentissages de ces premières expériences pour devenir de « meilleurs praticiens » de la collaboration (Brown & Duguid, 1991 *cités par* Fabbri, 2015). Autrement dit, ils avaient donné forme à leur expérimentation (Roberts, 2006) à travers la mise en place d'un protocole collaboratif (**PC)** soutenu par une boite à outils (**BO**). D'une manière générale, leur **PC** était décrit à la fois comme une « *recette* » pour accompagner la mise en place de projets collaboratifs et comme une « *structure commune* » sur base de laquelle les acteurs pouvaient mener à bien leur collaboration. La **BO** correspondait à la facette pratique de ce protocole, visant la mise en action des acteurs par le recours à diverses méthodes de facilitation (ex. tour de table, brainstorming avec post-its, méditation collective, etc.). Malgré l'assimilation des leçons de leurs expériences passées, l'équipe du ICB n'a pourtant pas réussi à ancrer sa pratique collaborative. Plus concrètement, ils discutaient et renégociaient tellement leur **PC** et sa **BO** qu'ils ne réussissaient ni à les équiper ni à les standardiser, limitant l'émergence d'un « schéma commun » capable de soutenir la collaboration au-delà de l'hétérogénéité (Granjou & Mauz, 2009; Star, 2010; Star & Griesemer, 1989). Autrement dit, chacun avait sa propre perspective sur le fond, la forme et les finalités de ces arrangements, mais aucun socle cohérent et partagé n'avait fini par émerger[250]. Finalement, une même conclusion s'est dessinée tout au long de ce chapitre : **le ICB n'a pas réussi à faire frontière ni entre ses fondateurs et membres actifs ni entre les intervenants impliqués dans les différents projets.** Au fil des mois, les fondateurs (Louis, Bindi et Simon) et les membres actifs (Maxime et Arnaud) s'étaient eux-mêmes dispersés dans leur démarche, se décourageant face au nombre réduit d'aboutissements et de résultats. Leur frustration ne faisait dès lors que s'accroître. Ils en étaient même venus à remettre en question les fondements du ICB et ne parvenaient plus à expliciter leur propre positionnement. Ce faisant, les arrangements de travail, à savoir leur **PC** et sa **BO**, perdaient d'autant plus leur ancrage, car ils étaient constamment remis au cœur des délibérations.

[250] Pour rappel, nous ne parlons pas ici de consensus, mais bien d'un « schéma commun » ou encore, d'une « syntaxe partagée » (Abraham, 2017) correspondant au degré de « standardisation » nécessaire à la coordination des perspectives hétérogènes, une caractéristique centrale de tout objet-frontière (Star & Griesemer, 1989).

Une illustration de ces vifs échanges[251] nous conduit dans l'appartement de Louis. Avec Bindi et Maxime, ils sont train de discuter du rôle du ICB vis-à-vis des projets accompagnés. De son côté, Maxime considère qu'en remplissant de plus en plus de missions, le ICB est devenu un simple « *prestataire de services* », s'éloignant de ses ambitions pour la ville de Bruxelles. Louis n'est pas d'accord. Pour lui, ils restent fidèles à leur intention de départ : « *rendre la collaboration saine et structurée* ». Bindi paraît, pour sa part, perdue face à la démultiplication de leurs activités et au manque grandissant de ressources pour ce faire. Ce jour-là, la tension est palpable et les voix s'élèvent quelque peu (Vignette 56) :

- **Louis** [en parlant d'initiatives similaires au ICB à Bruxelles]: Yeah, yeah, we know them but they are… they are not action people, they are people that stimulate the crowd… there is never an outcome on what these workshops end up with…
- **Maxime**: And on your point of view, what are the outcomes then that we offer…
- **Louis**: We want to build sustainable projects, multi-actors projects… where the profits and the power are shared and it's the goal of our process somehow and they just bring people in the moment stimulated [**Maxime**: OK…]. There is no intention of becoming one actor in the consortium.
- **Maxime**: So, they are focused on services, you mean? [**Louis** et **Bindi**: hum, hum] … and we are not focused on services, we are focusing on how if we put services together on a certain way … we create value, it's a bit, it's something like that…? [**Louis** et **Bindi** acquiescent encore] So… on abandonne l'idée de faire de faire les services nous-même parce que ça ne coûte beaucoup trop d'énergie et on se focalise sur comment on met ses services ensemble, comment on les agrège ensemble, comment on crée de la valeur à travers eux et je crois que la meilleure manière de faire ça, c'est de bien cibler les lieux où on pense qu'il peut arriver quelque chose […]. We have to talk with those guys and we have to propose but it's really tricky… because it's strange to say 'ok you do it well, we are an actor, we come in the gap or I don't know what'… today, I don't see that on the concrete way… you are right to say maybe we have to do it ourself… we manage it all the…
- **Louis**: it's not managing for the seek of managing, it's managing in order to make the collaboration healthy and structured so that they can go to action… but maybe I'm wrong… I mean…
- **Maxime**: But we have…. Comment on dit ça ? Statuer ? Yeah, to state on that point because I feel we are doing a lot on energy on that. […]
- **Bindi**: I think we have to re-assess and limit our role. I think we are going too wide with a small … I don't think we can accompany these multi-actors consortiums from start to end, because we don't have the resources clearly at the moment… I think one way is to identify existing multi-actors consortiums we are working well and just apply the toolbox or like just facilitate systemic multi-stakeholders collaboration in the city and then connect them with another network… because we don't need to do everything from scratch… maybe from the toolbox, what is solution for me … maybe ok that's not the toolbox… Maybe we need to put everything and see what our role is, and on what role can we get funded. I don't know…

Vignette 56. Extrait de retranscription - Cas du ICB – Chez Louis - Rencontre du 26 janvier 2018.

Ce passage rend compte que l'équipe du ICB a progressivement remis en doute ce qui les avait initialement rassemblés, à savoir leur volonté commune d'impacter positivement et durablement la ville

[251] Selon Wenger (1998), le conflit est perçu comme favorable au processus à la négociation de sens entre les acteurs puisque les « désaccords peuvent parfois donner lieu à d'importants épisodes de négociation de sens » (Fabbri, 2015, p. 330). Dans le cas du ICB, les membres ne semblent jamais aboutir à une « reproduction » ou une « transformation progressive du sens » (*ibid*., p. 331), donnant forme à une base commune pour servir leur pratique collaborative. Ils ne réussissent dès lors plus à travailler ensemble, stagnent dans leur action et finissent par se décourager jusqu'à la fin du ICB.

de Bruxelles. En effet, Maxime et Louis ne semblent plus saisir la valeur apportée par le ICB de la même manière. Maxime doute fortement de la contribution réelle du ICB et souhaite revenir aux fondements de leur démarche en cessant de répondre à des missions qui leur demandent « *trop d'énergie* » et limitent ainsi leur engagement envers les dysfonctionnements urbains. Quand Maxime demande de « *statuer* » sur leur positionnement, il révèle sa confusion et son manque de perspectives sur les visées du ICB. Plus concrètement, il pointe le déséquilibre dans lequel ils se sont retrouvés face au manque d'ancrage et de stabilisation de leur pratique collaborative. Pour lui répondre, Louis déclare qu'ils cherchent toujours à soutenir la mise en action des acteurs et le développement de collaborations « *saines* » et « *durables* » et ce, malgré les missions réalisées. En ce qui la concerne, Bindi est mitigée. Selon elle, ils doivent « *limiter* » leur rôle et cesser de se disperser. Comme Maxime, elle admet qu'elle ne perçoit plus la direction à emprunter. La conversation se poursuit et quelques minutes plus tard, Bindi manifeste ouvertement la « *frustration* » qu'elle ressent face à la dissipation croissante du ICB. Pour Louis, celle-ci leur permet justement de proposer des solutions concrètes aux besoins des bruxellois. Sa perspective se confronte, une nouvelle fois, à celle de Bindi pour qui il devient urgent de réduire les ambitions et de revoir leur ligne conductrice. Pour sa part, Maxime rejoint Bindi et revient sur ses doutes à propos de la place des missions par rapport à leur visée globale pour Bruxelles. Poursuivant son propos, Bindi pointe alors leur incapacité à se positionner et à dépeindre leur « *vision* » avec clarté : "*there is a metavision that's lacking"*. Cette fois, Louis partage son avis, étant lui-même perdu face à la définition de leur « *vision* ». Pour terminer, ils s'accordent tous sur le fait que leur action est trop diffuse. C'est à partir de là que nous avons observé une dissolution progressive du ICB jusqu'à ce que les membres mettent complètement fin à leur démarche collective (Vignette 57).

- **Bindi**: I mean, I see we do have these capabilities… but I don't think we're doing it… ok because of low resources, we are trying to do a lot of things… I think we are not being maybe there for one consortium or for one challenge… we here, we there… we here, we there… it's too much… I feel it's frustrating internally as externally…
- **Louis**: it's frustrating? How can be change? I mean this dissipation it's more about … hearing and being aware of where we can really add value and where people are sensitive…
- **Bindi**: For me, it's more identifying… small problems ICB wants to solve for the city of Brussels… maybe it's making collaboration the norm. OK, but one step at a time, let us reach to a sustaincy that then we feel the need… (…) maybe we need tools, maybe we need more legal structures and things like that… then let's work on that but we should reach a level to be able to work on that (…).
- **Louis**: How can we reach that level?
- **Bindi**: I don't know! Maybe we need to find a funder that can just fund us for creating assumptions or we need to find a funding model that just support us think more systemic in the city… so at least if we reach a certain level… and then we try to implement another level…
- **Maxime** : je sais pas… en tout cas, je pense pas que notre motivation première soit comme ça de délivrer des services ponctuellement. […]
- **Bindi**: I think that's also … we somehow… I don't think we are able to portray our vision. I think that the actors are not able to see that ICB has a vision for the city… the actors in Brussels. I don't think we have positioned ourselves as having a clear vision of what fablabs in Brussels, or fab cities, or legal strong visions where actors see a potential… so that's another concern. When we're jumping to a mission or a service and then we execute the collective intelligence, the

workshops and all… but **there is a metavision that's lacking** and I think we need to invest in that also.
- **Louis:** I would love to do that but how…
- **Bindi:** Exactly!
- **Louis**: The problem is that we're trying to have the vision, be connectors…
- **Bindi**: Yeah, it's impossible…
- **Maxime**: … facilitators…

Vignette 57. Extrait de retranscription - Cas du ICB – Chez Louis - Rencontre du 26 janvier 2018.

Ainsi, quelques mois plus tard, après le départ de Louis et de Simon[252], Bindi avait présenté un nouveau projet à la fondation qui avait apporté son soutien financier aux prémices du ICB. Accompagnée d'une nouvelle équipe, elle avait levé des fonds, sécurisant sa démarche pour plusieurs années. Son idée était alors de donner forme à des récits autour de problématiques partagées par les Bruxellois. Autrement dit, Bindi voulait amener les citoyens à repenser collectivement les « *imaginaires du futur* » pour se mettre en mouvement ensemble. Positionnant ce projet telle une « *extension* » du ICB, Bindi décrivait finalement un certain recentrage, ce qui d'une certaine manière, répondait à la dispersion du ICB avant sa dissolution :

> *"So, **Louis** finally took a step back so... We found… there was no point of going with the same... the same strategy. Do we remember we discussed about new narratives and to do something around storytelling? So, we ran that [new] project and what we could do. […] Then, we presented to the foundation and they accepted it very well and they were very happy with the new strategy and they're also supported us for a longer time in the coming years and they also helped us to get other founders on board ... So, in a way, it feels like starting a new project... So... but it's not a new project, I mean, **it's an extension**, it is because of the work we did in ICB that **we arrive to this conclusion**… and we are going for this next step... the people are new, we are doing like a new website, and everything... so everything seems very fresh and... it's nice, it's nice[253] ! "*

[252] Louis avait décidé d'entamer un tour du monde pour écrire un livre et Simon s'impliquait davantage sur d'autres projets, contribuant notamment aux activités du réseau Ouishare dont nous traitons dans la suite de notre travail.
[253] Entretien de Bindi, co-fondatrice du ICB. Le 8 février 2019.

DISCUSSION INTERMEDIAIRE AUTOUR DU CAS N°2

Au prisme des différentes tentatives des fondateurs du ICB pour soutenir une pratique collaborative entre différents intervenants à l'échelle bruxelloise, nous analysons maintenant les tensions fondatrices de notre problématique et répondons à notre question de recherche (**QR**).

T.I.I. Qu'est-ce que les porteurs de projets visent à travers leur démarche individuelle ?

Cherchant à saisir les mécanismes sous-jacents au parcours des porteurs de projets du ICB, il nous est apparu que ces derniers étaient animés d'un haut désir d'individualisation. Autrement dit, ils visaient une émancipation individuelle ainsi qu'une liberté de choix dans leur manière de vivre et de travailler (Pennel, 2013), cherchant à se départir de toute forme de contrainte. Ils partageaient ainsi une volonté d'autonomie et d'indépendance. Plus particulièrement, ces individus nous sont apparus passionnés, en quête perpétuelle de ce qui les ferait se lever chaque matin[254]. Ils ne voulaient plus simplement un travail pour bien vivre, mais bien vivre et se réaliser à travers leur activité professionnelle (Detchessahar, 2019). Aspirant à un parcours de vie « a-typique » (Martuccelli, 2020, p. 27), ils démultipliaient donc les projets et se remettaient continuellement en question. Ainsi, toutes ces pérégrinations les rattachaient fortement à leurs sujets de prédilection ainsi qu'à leurs objectifs. Une nouvelle fois, il s'agit là d'un enjeu à la collaboration entrepreneuriale dans le sens où cet attachement à leurs buts propres complexifie la négociation d'objectifs communs, pourtant un des fondements du processus collaboratif (Boutillier & Fournier, 2009; Huxham, 1996). Par ailleurs, cette considération nous renvoie à l'idée d'une « forme de protectionnisme » des potentiels collaborateurs, craignant une « perte de pouvoir » et un déséquilibre par rapport à leurs intérêts individuels (Gardère & Denise, 2019, p. 142). Selon Gangloff-Ziegler (2009, p. 4), cette attitude peut même devenir un « obstacle majeur » à la collaboration. À cet égard, nous soulignons la nécessité de prendre en considération la multiplicité des objectifs/intérêts et de veiller à leur intégration, sans chercher à établir un consensus où certains intérêts individuels pourraient être écartés. Les arrangements dédiés au soutien de la pratique collaborative d'entrepreneurs doivent donc intégrer cette considération tel un enjeu fondamental de son maintien et de sa durabilité. Nous y reviendrons. Enfin, les porteurs de projets du ICB manifestaient une volonté commune d'impacter positivement leur ville, en changeant les mentalités et en défendant de nouvelles pistes de solutions. Leur démarche visait donc à se mettre en action pour combattre les défis urbains identifiés plutôt que d'en subir les conséquences (Bacqué & Biewener, 2015; Le Bossé, 2003). Enfin, il nous est apparu que ce désir de reprise de pouvoir s'enchevêtrait au « soutien des autres » (Parazelli & Bourbonnais, 2017) puisqu'ils se sont tournés vers leurs pairs à la recherche de ressources clés pour développer leurs projets respectifs.

[254] Nous reprenons ici les termes de F2, co-fondatrice du ICB.

T.1.2. Qu'est-ce qui les rassemble au-delà de leur volonté d'autonomie et leurs objectifs variés ?

Dans le cas du ICB, les fondateurs du projet se sont mis en mouvement ensemble autour d'une volonté de combattre une série de dysfonctionnements sociétaux à l'échelle bruxelloise. Plus largement, ils voulaient changer les choses et partageaient une même vision du futur de la ville. En outre, pour dépasser ce point de « crise » (Martuccelli, 2015), ils pointaient la collaboration comme une des seules issues possibles. Pour eux, il devenait dès lors nécessaire de rassembler leurs forces et de se mettre en action ensemble pour combattre les enjeux urbains à Bruxelles. En d'autres termes, c'est en travaillant les uns avec les autres qu'une transformation sociale leur paraissait possible (Bacqué & Biewener, 2015). Finalement, ils se sont retrouvés autour d'épreuves qu'ils avaient eux-mêmes vécues au cours de leur parcours individuel. Même appréhendés différemment par chacun, ces « défis communs, indissociablement existentiels, sociaux et politiques » (Martuccelli, 2020) ont soutenu l'initiation de leurs échanges et *in fine,* leur compréhension mutuelle. À l'image d'une carte topographique, ces épreuves ont oscillé entre une dimension collective et individuelle, se modulant ainsi à différentes échelles (Star, 2010). À la fois abstraites au croisement des acteurs et saisissables à l'échelle de chacun (Star & Griesemer, 1989), elles ont constitué des ponts entre ces porteurs de projets tout en intégrant leurs intérêts et objectifs. De fait, composées de multiples sous-questionnements, ces épreuves permettaient à chacun de saisir ce qui l'intéressait et le touchait en particulier sans défaire le socle commun de l'épreuve en elle-même. Correspondant à de grands questionnements sociétaux, ces « défis communs » ont favorisé le dépassement des contingences locales (Abraham, 2017) et fournit un support général facilitant le dialogue entre les différentes perspectives. En résumé, par la mise en action collective des acteurs du ICB, ces dysfonctionnements sociétaux, appréhendés par le prisme de l'épreuve sociologique (Martuccelli, 2006, 2015, 2020), constituent des objets à la frontière d'acteurs hétérogènes. Par ailleurs, au regard du recours à la collaboration telle une stratégie de dépassement (Martuccelli, 2009), nous en arrivons également au constat que les pairs et leurs ressources complémentaires deviennent des supports pour faire face à ces épreuves, ce qui souligne d'autant plus l'enjeu de la collaboration entre porteurs de projets et ce, malgré la diversité de leurs intérêts et objectifs : ils ont besoin des autres dans leur cheminement individuel.

T.2.1. - Quelle est la pratique collaborative que se tisse entre eux ?

Tout au long de l'existence du ICB, une même question a sous-tendu la démarche collective de ses membres fondateurs : *Comment faire de la collaboration la norme à Bruxelles ?* Ainsi, en cherchant à résoudre les défis urbains qui les reliaient, ils ont appris à mettre en place des scénarios collaboratifs à l'échelle de leur ville. Plus concrètement, ils sont devenus de « meilleurs praticiens » de la collaboration (Brown & Duguid, 1991) en faisant face aux obstacles rencontrés. Autrement dit, ils ont intégré les

retours de leurs expériences pour réussir à faire travailler ensemble une diversité d'acteurs bruxellois. À cet égard, les étapes du développement du ICB révèlent bien la construction de leur pratique collaborative. D'abord, les fondateurs ont mobilisé une série d'intervenants en organisant un événement, mais ont rapidement réalisé le manque d'impact de cette initiative trop ponctuelle. Dès lors, ils ont commencé à travailler dans la durée, proposant plutôt un programme de plusieurs semaines. Ensuite, les fondateurs ont créé une plateforme en ligne qui leur a permis de dépasser la limitation spatio-temporelle des rencontres strictement physiques et d'encourager la régularité des échanges. Ce double constat rappelle, d'une part, que le courant collaboratif se renforce et s'ancre « dans le temps », le « court terme » pouvant lui être défavorable (Boutillier & Fournier, 2009) et que d'autre part, que la pratique se construit à travers des rencontres et échanges réguliers entre les acteurs (Dameron & Josserand, 2007; Wenger et al., 2002; Wenger & Snyder, 2000). Après quelques mois, les membres du ICB avaient mené une réflexion sur leur stratégie globale ce qui les avait amenés à donner forme à leur expérimentation (Roberts, 2006). Ce faisant, ils avaient reprécisé la ligne directrice de leur démarche et revu leurs principaux objectifs. Au terme de cette phase réflexive, ils ont développé un protocole de collaboration intégrant leurs principaux apprentissages. La littérature sur la collaboration nous apporte un éclairage sur ce point. En effet, spécifier une ligne directrice soutient la cohérence des échanges (Locke et al., 1981; Ribeiro-Soriano & Urbano, 2009). Un manque de clarté peut, au contraire, générer une certaine inertie des acteurs (Morgand, 2016). En revenant aux fondements de leur démarche collective, les membres du ICB avaient dès lors réussi à maintenir leur engagement envers la pratique collaborative en construction, allant même jusqu'à mettre en place une boite à outils de la collaboration, reflet de leur processus d'apprentissage collectif (Wenger, 1998). Finalement, tel un laboratoire d'expérimentation, le cas du ICB révèle bien que la pratique collaborative « ne réside pas dans une structure qui la précède » (Wenger, 1998, p. 77, notre traduction), mais bien qui se construit en faisant et en se confrontant au réel (Schmitt, 2018) : Les individus apprennent en participant et en expérimentant différentes activités.

T.2.2. - Quel est leur degré d'hétérogénéité des acteurs ?

Dans ce cas, nous pouvons aborder la question de l'hétérogénéité entre les acteurs depuis deux niveaux distincts :

- **Les membres fondateurs du ICB** : Même s'ils étaient tournés vers des objectifs individuels, à la recherche de ressources clés pour leurs projets (Mowery et al., 1996), ces acteurs visaient les mêmes finalités pour Bruxelles. En outre, au-delà de la nature « a-typique » de leur parcours (Martuccelli, 2020, p. 27), ils voulaient faire face à des épreuves plutôt similaires. En ce sens, nous pouvons dire que ces trois porteurs de projets se ressemblaient, c'est-à-dire qu'ils partageaient des « représentations communes » (Fabbri, 2015) et des « perspectives » similaires sur une variété de problématiques (Clarke & Star, 2008). À cet égard, nous avons pu constater qu'en étant plutôt

homogènes, ces acteurs ont plus aisément initié leur collaboration allant jusqu'à créer ensemble le ICB.

- **Les intervenants externes :** Contrairement aux fondateurs, ceux-ci différaient à plusieurs niveaux (statut professionnel, secteurs d'activités, langues parlées, attentes et objectifs, intérêts et perspectives). Dès lors, ils traitaient les questionnements soulevés d'un regard propre, alimenté de leurs particularités. Comme pour la Fabrique d'été, la confrontation de perspectives hétérogènes a induit deux effets contraires. D'un côté, les intervenants s'interrogeaient mutuellement et remettaient ainsi en question leur point de vue et celui de leurs interlocuteurs (Koschmann & Laster, 2011). S'appuyant sur une plus large palette de compétences, de savoirs, d'opinions et d'expertise (Mannix & Neale, 2005; van Knippenberg et al., 2013), ils pouvaient apporter de nuances ou bien, s'interroger les uns et les autres sous le couvert de leur propre « casquette ». Cependant, leurs perspectives se sont parfois heurtées au point d'entraver la mise en forme de leurs échanges (Roberts, 2006) – limitant la participation de ces acteurs à une seule rencontre dans la majorité des cas. Ainsi, bien qu'un « sens partagé » (Wenger, 1998 ; Chanal, 2000) ou un « consensus » (Star, 2010) ne soit nécessaire à l'émergence d'une pratique collaborative, cette dernière se construit et s'ancre durablement dans la dualité entre participation et réification (Wenger, 1998).

QR. Quels sont les arrangements à travers lesquels se construit la pratique collaborative entre porteurs de projets ?

Tout au long de son développement, le ICB s'est positionné comme une expérimentation collaborative, c'est-à-dire que ses membres fondateurs ont mis en place une variété de tentatives pour faire frontière entre des acteurs hétérogènes à l'échelle bruxelloise. À travers notre travail d'analyse, nous avons mis en lumière, d'une part, le recours à un mode de fonctionnement communautaire – mise en projection, membrane poreuse et valorisation de l'informel – et d'autre part, l'émergence d'une boite à outils de la collaboration, intégrant les principaux apprentissages des membres du ICB et correspondant ainsi à la mise en forme (Roberts, 2006) de leurs expériences.

Premièrement, par mode de fonctionnement communautaire, nous entendons le fait que les membres du ICB ont appuyé leur démarche sur des modalités proches de celles décrites dans la littérature autour des communautés de pratique, à savoir :

- **La mise en projection dans une vision commune** : Dans le but de rassembler autour d'une vision commune, les membres du ICB ont régulièrement projeté les acteurs dans « quelque chose de grand » (Wenger, 1998) et plus particulièrement, dans des « potentialités » qui les dépassaient (Roberts, 2006). Dans le cas d'acteurs qui leur « ressemblaient » (Fabbri, 2015; Mestdagh, 2015), cette mise en projection a réussi à les rallier aux perspectives du ICB. Cependant, dans d'autres

cas, les intervenants ne réussissaient pas à s'approprier les images employées qui leur paraissaient trop abstraites. Ainsi, émergeaient des difficultés de compréhension mutuelle (Abraham, 2017) entravant le processus collaboratif dès le départ. Nous appuyant sur le concept d'objet-frontière (Star & Griesemer, 1989), nous en déduisons que la vision défendue était trop générale et rigide pour que les participants puissent piocher ce qui les intéressaient et se l'approprier à leur propre échelle. Finalement, cette démarche a uniquement permis de renforcer les ponts préexistants avec des acteurs qui partageaient des perspectives proches de celles des membres du ICB (Clarke & Star, 2008).

- **La proposition d'une membrane poreuse et d'une liberté d'adhésion** : En laissant chaque acteur définir son niveau d'engagement (Wenger et al., 2002) et en imposant aucune direction à suivre (Miles et al., 2006), les membres du ICB cherchaient avant tout à attirer des intervenants extérieurs pour continuellement enrichir leurs propres perspectives (Wenger et al., 2002). Néanmoins, cette démarche a engendré trois corollaires défavorables au développement de leur pratique partagée.

Tableau 6. Trois corollaires défavorables au développement de la pratique collaborative.

Confusion quant aux responsabilités	Les acteurs visualisaient mal les tâches à réaliser (et/ou en cours) et les personnes qui s'en chargeaient. Or, pour soutenir la collaboration, il est nécessaire d'établir une structure de référence et un principe de responsabilités partagées (Gray & Wood, 1991).
Haut niveau de désengagement	Laissant les acteurs définir leur niveau d'adhésion et d'implication dans les projets, les membres du ICB n'ont pas généré une source d'énergie suffisante, retenant durablement. Ce faisant, les responsabilités de chacun ont eu tendance à l'emporter sur les visées collaboratives envisagées.
Faible rétention des participants	Les participants pouvaient mettre fin à leur contribution sans aucune contrainte, ce qui limitait alors leur rétention dans le temps. Or, la connaissance accumulée est cruciale à l'enrichissement du processus collaboratif (Hoecht & Trott, 2006), notamment pour l'établissement de routines, politiques ou procédures à suivre (Hoang & Rothaermel, 2005).

- **La valorisation des relations informelles et amicales** : Que ce soit dans l'atmosphère détendue des rencontres, leur désignation mutuelle en tant qu'amis ou encore, les espaces en ligne dédiés aux échanges non professionnels, nous avons relevé les traces d'une forte valorisation de l'informel. Dans la littérature, favoriser de telles relations est considéré comme favorable à la collaboration, notamment par le partage de connaissances tacites (Wenger, 1998), l'accroissement de la créativité (Gardère & Denise, 2019) ou encore, la pérennisation même du processus

collaboration (Quince, 2011). Ce faisant, les acteurs peuvent aboutir au renforcement de leur confiance réciproque, un des piliers de toute collaboration (Boutillier & Fournier, 2009; Ribeiro-Soriano & Urbano, 2009). Cependant, dans ce cas particulier, les effets ont été quelque peu différents. Même si l'engagement de certains contributeurs a effectivement été renforcé durablement, les sphères relationnelles s'étaient peu à peu confondues jusqu'au point où les participants réduisaient leur implication dans les projets en cours, en venaient à éprouver de la rancœur, voire de la colère envers leurs pairs ou avaient même fini par quitter le ICB. Nous appréhendons ce constat par la nécessité de reconnaitre la place et d'un « tiers organisant » coordonnant les activités, créant les connexions, encadrant les interactions et spécifiant les tâches à réaliser (Gardère & Denise, 2019). Ainsi, nier cette « autorité » (id.) peut engendrer une forme de malaise entre les collaborateurs.

À cette époque, la démarche du ICB était avant tout inscrite dans une logique d'essai-erreur, expérimentant diverses pistes pour enrichir leur pratique collaborative. Autrement dit, les membres se situaient dans une phase participative (Wenger, 1998), c'est-à-dire qu'ils se confrontaient au terrain, discutaient leurs aboutissements et renégociaient leur manière de faire. Ce faisant, ils ont alors donné forme aux premières manifestations de leur processus d'apprentissage collectif (Dameron & Josserand, 2007; Roberts, 2006), se rapprochant du stade de la réification : définition de rôles forts, support numérique de division des tâches ainsi que veille et suivi actif des acteurs.

Deuxièmement, s'appuyant sur les apprentissages de leurs premières expériences, les membres du ICB ont progressivement développé une boite à outils de la collaboration. À la fois présenté comme structure et comme recette, ce protocole collaboratif visait à accompagner la mise en place de projets multi-acteurs à l'échelle de la région bruxelloise. Pour mieux saisir la manière dont ce dernier a soutenu des scénarios collaboratifs entre des acteurs hétérogènes, nous l'avons étudié à travers notre grille analytique des dimensions de l'objet-frontière :

- **Polyvalence :** Cette boite à outils a été employée dans différents contextes (politique, citoyen, artistique, fabrication numérique, etc.), suffisamment « malléable » pour s'adapter à diverses fins (Star & Griesemer, 1989; Wenger, 2000). En effet, au départ, elle servait essentiellement de support pour accompagner des acteurs à mieux travailler ensemble, avec la visée de faire de la collaboration la norme à Bruxelles et plus largement, combattre les enjeux sociétaux à l'échelle de la ville. Ensuite, cherchant à se financer, les membres du ICB ont commencé à l'employer dans une logique de consultance, remplissant des missions rémunérées.

- **Modularité :** Parmi les méthodes de facilitation employées, les membres du ICB veillaient à proposer davantage de cas concrets ainsi qu'à répartir les tâches à réaliser à différents sous-groupes de travail, ce qui facilitait alors l'appropriation du projet global par les contributeurs. Par ailleurs,

ils avaient intégré à leur protocole la réalisation collective de schématisations. Plus concrètement, ces dessins formaient des socles communs autour desquels les participants échangeaient, se questionnaient ou bien, ajoutaient/modifiaient un aspect ou l'autre. En ce sens, ils coordonnaient leurs perspectives en commentant ce qui les intéressait sans perturber l'agencement général de cette « pièce-à-casser » (Abraham, 2017; Star, 2010). Ainsi, la boite à outils leur fournissait des bases de dialogue, soutenant leur compréhension mutuelle (Wenger, 2000).

- **Flexibilité interprétative :** Pour rappel, cette dimension renvoie au fait qu'un objet-frontière est capable d'alterner un versant plus individuel et spécifique et un autre plus collectif et général tout en maintenant une identité stable au fil de ce mouvement. Ce faisant, les différents acteurs peuvent se l'approprier sans qu'aucun d'eux n'aient à abandonner ses propres objectifs et intérêts (Granjou & Mauz, 2009; Star, 2010). C'est ainsi que l'objet devient un moyen de traduction, sujet à des aller-retours entre une dimension abstraite et concrète. Dans le cas du ICB, même si la visée de la boite à outils était de s'adapter continuellement aux différentes situations, elle peina en réalité à se moduler aux retours des acteurs. D'un côté, les membres intégraient de plus en plus les participants à la mise en place des projets collaboratifs, construisant ensemble la ligne directrice à suivre et la discutant collectivement tout au long des rencontres. En ce sens, ils facilitaient la dynamique allant des attentes individuelles – dimension « bien structurée » - à la coordination des perspectives autour d'un socle partagé – dimension « mal structurée » (Star, 2010, p. 18). Autrement dit, chaque intervenant s'appropriait plus aisément la visée et la ligne directrice du projet puisqu'il y avait contribué à sa propre échelle, ce qui rappelle la nécessité que chacun puisse rattacher son intérêt individuel à l'intérêt collectif (Golich, 1992). Or, comme le montre la littérature, la perception claire des objectifs qui sous-tendent le processus collaboratif est un des principaux enjeux de l'initiation et de la durabilité de la collaboration. D'un autre côté, il arrivait régulièrement que les membres du ICB rejettent les suggestions de leurs interlocuteurs et maintiennent fermement leurs positions, ce qui au contraire, entravait l'oscillation entre concret et abstrait. En effet, en s'accrochant à leurs ambitions très générales pour la ville de Bruxelles, ils se positionnaient à un niveau trop abstrait pour certains acteurs qui ne réussissaient pas à adapter cette visée à leur propre niveau, ce qui était d'autant plus complexe dans le cas où les membres du ICB se braquaient. Or, faire frontière au-delà de l'hétérogénéité ne consiste pas à imposer sa propre « vision du monde » aux autres (Star & Griesemer, 1989, p. 414). Nous l'avions notamment relevé au moment où un participant avait déclaré à un des fondateurs : « *T'as des réalités autres…* », soulignant explicitement la démarcation qui se maintenait entre leurs perspectives respectives. Enfin, nous relevons une première limitation à la mise en forme (Roberts, 2006) de cette boite à outils, à savoir un blocage de la dynamique de va-et-vient entre une utilisation « bien et mal structurée » (Star, 2010). En cela, nous pourrions faire un lien avec la notion d'objet intermédiaire tel que Dominique Vinck la décrit (2009). En effet, selon l'auteur, un objet devient objet-frontière

lorsqu'il se dote d'un équipement et *in fine,* se standardise suffisamment pour circuler entre des acteurs hétérogènes. Dans le cas du ICB, il semble ainsi que **la boite à outils en est restée au stade d'objet-intermédiaire, ne réussissant pas à devenir un objet-frontière.** Cette considération nous conduit alors à la dimension suivante.

- **Standardisation :** Initialement documentée et outillée de nouvelles facettes (espaces de stockage et discussion en ligne, étapes à suivre lors des rencontres, méthodes de facilitation, etc.), la boite à outils semblait s'équiper du bagage nécessaire à sa circulation entre une diversité d'acteurs (Granjou & Mauz, 2009; Vinck, 2009). Par ailleurs, les membres du ICB paraissaient accorder plus d'attention au rappel régulier et à l'explicitation des objectifs du processus collaboratif, servant ainsi l'action collective (Locke et al., 1981; Morgand, 2016; Ribeiro-Soriano & Urbano, 2009). Cependant, notre travail d'analyse a mis en lumière qu'ils n'ont pas réussi à donner forme à un socle suffisamment standardisé pour que les différents intervenants puissent mener à bien les projets envisagés. Ce constat peut s'expliquer par le fait qu'ils ne sont jamais parvenus à établir une base « directement interprétable » à différentes échelles (Chanal, 2000, p. 14). Au contraire, ils renégociaient continuellement les fondements de leur protocole collaboratif, engendrant une importante confusion par rapport aux éléments constitutifs de ce dernier. Or, même si la standardisation n'est pas suffisante pour accompagner le travail collaboratif d'acteurs hétérogènes (Bowker & Star, 1999; Star & Griesemer, 1989), elle reste essentielle pour que ces derniers coordonnent leurs différentes perspectives et travaillent durablement ensemble. En effet, tout en maintenant la pluralité des points de vue (Star & Griesemer, 1989), les objets-frontières sont à la fois enracinés sur une base standardisée (Lee, 2007; Star, 2010) et orientés vers cette fin, s'adaptant et se dotant d'un équipement soutenant la compréhension mutuelle des acteurs impliqués qui réussissent alors à « progresser ensemble » au-delà de leurs différences (Wenger-Trayner et al., 2019, p. 13). En outre, ayant chacun leur propre interprétation de ce qui faisait la boite à outils, les membres du ICB sont également restés coincés au stade participatif (Wenger, 1998) et ont, *in fine,* limité l'homogénéisation de leur démarche, pourtant favorable au travail collectif (Cohendet et al., 2010). Finalement, nous notons une seconde limitation à l'ancrage de la boite à outils et au soutien de la pratique collaborative entre acteurs hétérogènes : celle d'un blocage du processus de standardisation nécessaire à la coordination des perspectives hétérogènes.

Pour synthétiser schématiquement les tentatives des fondateurs du ICB pour soutenir une pratique collaborative entre différents intervenants, nous avons réalisé la figure 18 qui illustre la manière dont ils ont progressivement appris à développer des scénarios collaboratifs à l'échelle bruxelloise, mais n'ont finalement pas réussi à donner forme à leur expérience pour ancrer leur « boite à outils » de la collaboration.

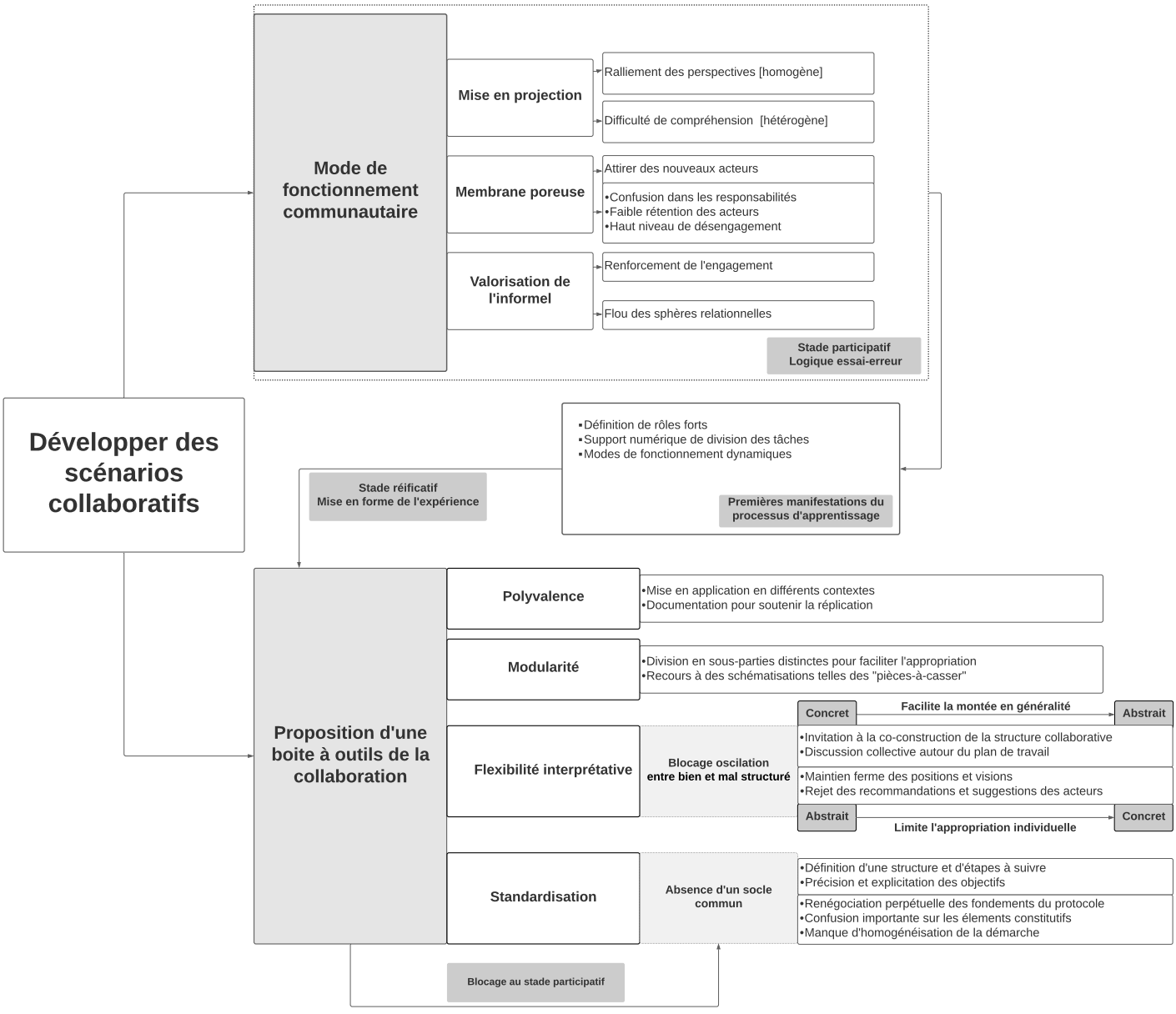


Figure 18. Synthèse schématique de la discussion intermédiaire du cas n°2.

CHAPITRE 9. CAS N°3 - OUISHARE

Avant d'entamer le récit de notre dernier cas, il est à noter que nous avons étudié Ouishare de manière exploratoire. À l'époque, nous cherchions avant tout à préciser les contours de notre objet de recherche. Aussi, la première voie ouverte par Ouishare fut celle des communautés de pratique. De fait, en intégrant ce réseau en tant que bénévole au Fest 2017, nous avions découvert ces milieux collaboratifs avec leurs publics, leurs conventions et leurs codes qui nous étaient tout à fait étrangers jusqu'alors. Autrement dit, cette plongée empirique a davantage ressemblé à une expédition dans un monde inconnu, à l'affût des « étrangetés anthropologiques[255] » qui allaient nous mettre sur la piste de notre objet d'étude : **la collaboration entre des porteurs de projets**. Dans la logique d'exploration, notre corpus s'est limité aux données récoltées en ligne et lors de notre observation d'une semaine au Fest. En ce sens, les résultats de notre analyse se situent à une échelle différente de nos deux précédents cas. Par exemple, nous ne disposions pas du retour des acteurs sur leur expérience Ouishare ni des accès aux outils en ligne. Dès lors, notre regard est plutôt resté extérieur, malgré notre brève immersion de terrain. Néanmoins, ce cas répondait à une question centrale, à la manière d'un épilogue du ICB et de la Fabrique : *Que se passe-t-il quand les arrangements font frontière et maintiennent durablement la collaboration entre acteurs hétérogènes ?* Fondée depuis bientôt 10 ans, la communauté Ouishare est encore établie à l'heure d'aujourd'hui, ses membres actifs portant une variété de projets collaboratifs à travers le monde. Même si Ouishare s'est progressivement transformé, subdivisant son activité en diverses entités, son noyau dur reste donc « *vivant*[256] ». C'est pourquoi, il nous a paru pertinent de retracer la genèse de Ouishare, des repas informels dans un appartement parisien au réseau international composé de milliers d'adhérents. Ainsi, ce chapitre empirique final permet, d'une part, de saisir la pratique collaborative au cœur de cette communauté et d'autre part, d'identifier les arrangements qui ont renforcé les frontières du réseau tout en le gardant ouvert à l'enrichissement et au renouvellement venu de l'extérieur.

Pour suivre les traces de l'émergence de Ouishare, notre fil conducteur correspond aux cinq étapes de développement d'une communauté de pratique décrite par Wenger et collègues (2002) : la potentialité, le regroupement, la maturation, l'organisation, la transformation[257]. Plus particulièrement, nous nous basons sur ces phases pour structurer notre propos et guider le lecteur à travers la mise en place de

[255] Dans un de ses textes, Star emploie cette expression pour souligner la « force de tout travail de terrain » : "*I teach students in my fieldwork classes to listen and look for two things: first, for the special language used in the location, metaphors, mots justes, turns of phrase, private codes used by one group and not another. Second, for things that strike them as strange, weird, and anomalous. What is causing them doubt? How may it become inquiry? In this, the strength of fieldwork is its anthropological strangeness and nowhere is that more important than in the beginning stages of inquiry "* (2010, p. 605).
[256] Terme employé par le fondateur du réseau lors d'un échange informel au Ouishare Fest 2017.
[257] Nous avons ici repris les traductions proposées par Dameron et Josserand dans leur texte « Le développement d'une communauté de pratique » (2007, p. 132).

Ouishare. Notre cheminement débute par une présentation des participants et de leurs sujets de discussions lors des dîners informels chez le fondateur du réseau. Nous poursuivons par une description de la pratique collaborative qui s'est dessinée au fil de ces échanges, à savoir expérimenter ensemble une culture collaborative. Introduisant la phase de regroupement, nous abordons ensuite la démultiplication des événements ayant peu à peu donné forme à « *l'expérience Ouishare*[258] ». Le réseau s'étend à l'international (France, Belgique, Argentine, Brésil, Canada, Allemagne, Espagne, etc.) et ses membres actifs mettent en place un site web et un magazine en vue de maintenir les liens naissants, notamment entre les premières communautés locales. Pour rassembler ces nombreux adhérents, a eu lieu le premier Fest que nous décrivons par le prisme de son rôle vis-à-vis de la pratique collaborative au cœur de Ouishare. Dans cette même logique, nous en arrivons aux outils numériques – *Loomio* et *Slack* – au sein desquels les membres négocient les fondements de leur jeune communauté et apprennent à se coordonner et à travailler collectivement, oscillant entre participation et réification (Wenger, 1998). La dernière partie nous conduit à traiter la question du renforcement des frontières et plus particulièrement, du développement de rôles, d'un protocole d'adhésion par cooptation (Wenger & Snyder, 2000) et de répertoires partagés de ressources. La pratique collaborative est ainsi prise entre deux versants : d'une part, un besoin d'ouverture à l'extérieur, nécessaire à l'innovation (van Knippenberg & Schippers, 2007) et d'autre part, l'opacification des frontières, révélée par une forme d'entre-soi (Bacqué et al., 1998; Mestdagh, 2015; Vermeersch, 2006). Quelles sont alors les pistes empruntées pour attirer de nouvelles recrues sans perdre les bénéfices propres aux frontières ? Ce questionnement nous amène à discuter de Ouishare en tant qu'infrastructure (Star & Ruhleder, 1996) qui à la fois ancre la pratique collaborative en formant une « barrière de protection » et la renouvelle en s'adaptant continuellement et en soutenant une ouverture vers l'extérieur[259].

I. De dîners informels aux contours d'une pratique collaborative

I.I. Des individus engagés en quête de réponses et de changements

« *Nous ce qu'on aime faire chez Ouishare, c'est de toujours poser des questions* », nous déclarait un des fondateurs au cours d'un échange dans le cadre du Fest. Au fondement de ce réseau international, nous retrouvons ainsi un regroupement d'acteurs qui s'interrogent sur les enjeux de l'économie collaborative, notion toute récente en 2010. Autour d'un blog sur cette problématique, s'étaient initiés des dîners informels dans un appartement parisien. Les débats étaient vifs, passionnés et de plus en plus,

[258] Propos relevés dans un support autour des événements Ouishare.

[259] Dans leur travail, Granjou et Mauz (2009) illustrent ce processus d'équipement à travers le cas d'un poil de loup qui passant d'un groupe d'acteurs à l'autre, est équipé progressivement (ex. codes, conventions, annotations) de manière à « faciliter son traitement par les acteurs successifs » tout en conservant une cohérence telle qu'il reste « prêt à l'emploi » sans devoir être constamment réinventé.

réguliers. À l'époque, les participants se scindaient en deux « *familles* », ceux qui voulaient changer les « *systèmes* » et ceux qui désiraient d'abord « *se changer* » eux-mêmes. Les premières entrevues visaient dès lors à réconcilier ces deux « *mondes* » :

> « Au début de Ouishare, en fait, tu avais vraiment deux types de familles, t'avais les gens très portés par le changement au nom de... disons, par le changement des systèmes en disant 'pour changer le monde, il faut changer les systèmes'. Et il y avait ceux qui disaient 'non pour changer le monde, il faut d'abord se changer soi-même'. Ce sont deux types de personnes qui ont un peu de mal à se [comprendre]... Ce qu'essaie de faire Ouishare aussi, c'est de créer un pont et faire se rejoindre ces deux mondes-là[260]. »

Dans les deux cas, les intervenants se situaient dans une démarche profondément réflexive. Lors de notre terrain, nous avions, en effet, rencontré de nombreuses personnes en « *pause* », à la recherche de ce qu'elles voulaient réellement faire de leur vie. Par exemple, un *Connector* nous avait décrit son besoin de se questionner pour « *sortir de son schéma traditionnel de pensée* ». Selon un des fondateurs, tous les membres de Ouishare partageaient cette même volonté de remettre en perspective leur démarche individuelle (Bacqué & Biewener, 2015; Le Bossé, 2008) :

> « Le point commun entre tous les gens qui sont chez Ouishare, c'est que c'est souvent des gens inquiets au sens... qui se posent des questions et qui ne supporteraient pas de ne pas être dans un environnement propice, au fait d'explorer ces questions. C'est des gens qui sont obsédés par des questions existentielles et qui ont besoin d'un environnement favorable pour ... voilà[261]... »

Face à un « monde vécu comme incohérent et paradoxal » (Gaulejac, 2011), les individus rencontrés étaient également animés par un haut désir d'impacter positivement la société. En ce sens, ils valorisaient les expériences telles des sources d'apprentissage (Jensen et al., 2016), comme l'évoquait un *Connector* lors d'un échange informel :

> « Je voulais garder ce côté associatif, un peu engagé et c'est comme ça du coup que dès que je suis rentré en France, j'ai voulu absolument m'intégrer dans un projet associatif... alors qui n'était pas du tout, du tout de la même ... enfin, rien à voir, on n'était pas du tout dans le même type d'associatif, mais voilà… Oui, ça restait de l'engagement, c'est quelque chose qui te permet d'aller en avant[262]. »

Par ses propos, ce membre révèle son engagement envers des causes qui lui permettent d'évoluer et de s'épanouir, ce qui rappelle l'idée de « quête de soi par le chemin du travail » (Pennel, 2013). En résumé, Ouishare s'est construit à l'initiative d'acteurs qui s'interrogeaient sur la montée de l'économie collaborative et plus largement, cherchaient un lieu favorable à l'exploration des multiples questionnements qui les animaient sur la société au sens large.

[260] Entretien du co-fondateur de Ouishare. Le 8 juillet 2017.
[261] *Ibid*.
[262] Entretien d'un *Connector* de Ouishare. Le 6 juillet 2017.

I.2. Des débats autour de l'économie collaborative et des enjeux sociétaux

Comme nous l'avons introduit, les premières traces de Ouishare nous conduisent aux dîners informels dans l'appartement de son principal fondateur. Que ce soit en changeant les systèmes ou en se changeant eux-mêmes, les premiers adhérents se sont retrouvés autour d'un ensemble de problèmes partagés (Wenger, 1998) : leurs *« inquiétudes »* sur l'économie collaborative. C'est ce socle commun qui a initié leur réflexion collective autour des solutions possibles pour « *changer le monde en mieux*[263] ». Initialement, les débats portaient donc sur ce qui se jouait en filigrane de l'économie collaborative, mais rapidement, les discussions se sont étendues pour questionner les « *transformations qui changent profondément la façon dont nous habitons, ensemble, ce monde*[264] », décrivant l'élargissement de leur « domaine » initial (Wenger et al., 2002) :

> **Depuis plusieurs années, nous observions que Ouishare bougeait et se renouvelait. Et vous aussi.** Tout en gardant nos valeurs, nos projets et nos ambitions avaient changé. Au-delà de l'économie collaborative, nous nous intéressions aux territoires, au numérique, au travail. À toutes ces transformations qui changent profondément la façon dont nous habitons, ensemble, ce monde.

Figure 19. Extrait du Manifeste de Ouishare publié en 2020 (1).

Peu à peu, ces acteurs ont commencé à délibérer autour de trois axes plus généraux. Ils se sont insurgés contre la « *crise du salariat*[265] », incriminant l'épuisement au sein des entreprises dites traditionnelles et les "*bullshit jobs"* (Graeber, 2018), ces postes générant un sentiment d'inutilité et de lassitude chez un nombre accru d'individus (Gabarret & Vedel, 2012). En ce sens, les enjeux de la dignité au travail, notamment celle des « *indépendants* », étaient au centre de leurs débats. Par ailleurs, les membres de Ouishare manifestaient régulièrement leur profonde désillusion quant aux espoirs d'émancipation promis par les technologies. Face aux discours prônant celles-ci comme le « r*emède à tous nos maux*[266] », ils avançaient la nécessité de remettre en perspective la « *foi aveugle* » en l'innovation. Ils s'interrogeaient, en outre, sur le déplacement croissant des responsabilités à l'échelle individuelle, allant jusqu'à parler de « *capitalisme sauvage*[267] ». Au fil des mois, ces individus se sont de plus en plus engagés envers ces causes communes (Cohendet et al., 2010), considérant qu'ensemble, ils étaient capables d'impacter notre futur par l'ébauche d'alternatives nouvelles (Le Bossé, 2003). C'est à partir de là que se sont dessinés les contours de la pratique collaborative au cœur de Ouishare.

[263] Source : https://medium.com/ouishare-connecting-the-collaborative-economy/what-ouishare-means-to-me (page consultée le 3 décembre 2020).
[264] Source : https://mailchi.mp/ouishare/votre-premire-newsletter-ouishare-de-lanne-2020 (page consultée le 4 décembre 2020).
[265] Source : https://www.ouishare.net/article/la-crise-du-salariat-aura-t-elle-lieu (page consultée le 3 décembre 2020).
[266] Source : https://mailchi.mp/ouishare/notre-manifeste-cinquime-pisode (page consultée le 3 décembre 2020).
[267] Source : https://mailchi.mp/ouishare/notre-manifeste-deuxime-pisode (page consultée le 3 décembre 2020).

I.3. Expérimenter collectivement une culture collaborative

Selon Wenger (1998), plus les échanges se font réguliers, plus se renforce la pratique partagée et *in fine,* les frontières propres à la communauté. Dans le cas de Ouishare, plus les acteurs ont approfondi leur compréhension de l'économie collaborative, plus ils ont posé les fondations de leur communauté de pratique en puissance (Wenger et al., 2002; Dameron & Josserand, 2007). En effet, après quelques mois d'échanges passionnés, une première ligne directrice s'était précisée : *Comment accélérer la transition vers une société collaborative ?* Plus concrètement, les initiateurs de ce mouvement se retrouvaient autour d'une **volonté commune de tester de « *nouveaux modèles organisationnels*[268] » pour combattre les grands aux « grands enjeux de notre temps[269] » au moyen d'une « *culture collaborative*[270] »**. À cette fin, ces individus valorisaient une expérimentation continue et apprenaient à travers la confrontation au terrain et surtout, à leurs pairs[271] :

> « Voilà, voilà... c'est le côté humain. Il y a des gens qui vont passer... qui vont... C'est pour ça qu'on parle beaucoup d'apprentissage par action, parce que dans l'apprentissage par action, t'es tout le temps confronté aux relations avec les autres[272]. »

En s'essayant à de nouvelles manières de travailler ensemble, ils ont donc tissé une base commune pour servir leur mise en action (Wenger et al., 2002). Concrètement, cette mise à l'épreuve de modes de fonctionnement plus collaboratifs nous est apparue lors de notre participation au Fest 2017. Par exemple, dans la tente dédiée aux bénévoles, un tableau reprenait les tâches du jour, le nom du *Connector* de référence, le nombre de personnes attendues pour la fonction ainsi que l'heure de réalisation de celle-ci. Chacun avait été invité à écrire son nom, dans une (ou plusieurs) case(s), en fonction de ce qu'il/elle voulait faire et de ce qui lui convenait le mieux. Comme l'avait précisé une des responsables, l'idée était de « *s'auto-organiser* » et de se coordonner sans que l'une ou l'autre tâche ne soit imposée. Cependant, ce procédé s'était avéré quelque peu décousu et plusieurs bénévoles ne comprenaient pas bien ce qui était attendu. Ainsi, cette situation avait mis en lumière la résolution de tester une « *culture collaborative* » et ce, même si les modalités n'étaient pas bien établies. En d'autres termes, l'enjeu n'était pas d'appliquer au groupe de bénévoles une méthode collaborative définie, mais plutôt d'éprouver une possibilité et de l'adapter par la confrontation au terrain. En résumé, au sein de Ouishare, la pratique collaborative consiste à expérimenter des solutions collaboratives pour « *changer le monde*

[268] Source : https://www.ouishare.net/article/ce-que-lon-a-appris-en-construisant-ouishare (page consultée le 8 décembre 2020).
[269] Source : Ouishare Fest Team Guide reçu en amont du Fest 2017 à Paris.
[270] *Ibid*.
[271] Nous pouvons de nouveau relever une forme de limite à l'ouverture du réseau vers des profils hétérogènes et pas uniquement ceux « le plus congruents avec le type dominant. » (Vermeersch, 2006)
[272] Entretien d'un *Connector* de Ouishare. Le 6 juillet 2017.

en mieux[273] ». Comme nous l'expliquait le fondateur, ce que les membres « partagent vraiment » (Vaast, 2002) est leur désir de devenir de « meilleurs praticiens » dans ce domaine partagé :

> « Chez Ouishare, il y a de tout... il y a des praticiens, des gens qui sont experts dans leur domaine et chez Ouishare, ils apprennent énormément dans leur domaine grâce aux autres personnes qui sont là. T'as pas des praticiens, dans le sens où tu n'as pas vraiment des chercheurs ... T'as beaucoup de gens qui sont à la croisée entre la recherche, la comm et l'entreprenariat[274]. »

2. De la multiplication des événements à la création du magazine Ouishare

> *"When a community is able to combine a good understanding of what already exists with a vision of where it can go, it is ready to move to the coalescing stage."* (Wenger et al., 2002, p. 82)

Une fois les contours de la pratique collaborative dessinés, tout l'enjeu pour Ouishare fut d'insuffler suffisamment d'énergie pour donner forme à sa communauté en puissance. À cette fin, les membres fondateurs ont, d'une part, organisé des événements et d'autre part, créé un site web officiel ainsi qu'un magazine où ils valorisaient les connaissances et compétences acquises au cours de leurs premiers mois d'existence. En se retrouvant régulièrement, ils favorisaient le renforcement des relations entre leurs adhérents ainsi que l'émergence d'une confiance mutuelle. En outre, par la mise en avant des projets réalisés et la publication d'articles thématiques, ils soulignaient la « valeur réelle de la communauté » en construction (Wenger et al., 2002, p. 82, notre traduction). Dans cette partie, nous traitons d'abord de deux types d'événements – les *Summits* et les *Fests* – et ensuite, de « *l'expérience* » Ouishare partagée lors de ces rencontres. Nous terminons par le rôle du site web et du magazine par rapport à l'ancrage de la pratique collaborative au cœur du réseau.

2.1. Donner forme à la communauté malgré la distance...

Le petit groupe de passionnés s'est étendu de l'appartement parisien au reste de la France. Considérant que des « interactions régulières et répétées » fédèrent les membres (Fabbri, 2015, p. 278), les événements ont dès lors joué un rôle clé dans la mise en place de la communauté Ouishare. Au début, quelques conférences thématiques alimentent les débats autour de l'économie collaborative. Des intervenants viennent animer des séances de discussion, ce qui commence à faire augmenter le nombre

[273] Source : https://medium.com/ouishare-connecting-the-collaborative-economy/what-ouishare-means-to-me (page consultée le 3 décembre 2020).
[274] Entretien du co-fondateur de Ouishare. Le 8 juillet 2017.

d'adhérents. En 2012, a alors lieu le premier *Summit* qui rassemble environ 120 personnes à Paris (Capture 18).



Capture 18. Extrait de la ligne du temps publiée par Ouishare (ancienne version du site web).

Entre moments formels et informels, les premiers membres réfléchissent ensemble aux jalons de leur démarche et finalement, cet événement conduit à la création officielle de Ouishare. Les *Summits* sont restés centraux chez Ouishare. À l'heure actuelle, les membres continuent de se retrouver, tous les six mois, dans une ville européenne pour échanger, « *passer du temps ensemble*[275] » et surtout, délibérer sur la direction à emprunter pour poursuivre l'action collective. La visée est donc de développer le réseau, de façonner « *une vision collective*[276] » et de « *renforcer les relations*[277] » entre les membres. Par le prisme du mouvement dual entre participation et réification (Chanal, 2000; Wenger, 1998), nous pouvons dire que ces *Summits* soutiennent le processus de négociation de sens autour de la pratique collaborative des membres qui peuvent contribuer aux débats et discussions tout en donnant forme à leur expérience (Roberts, 2006) par la définition des fondements de la communauté qui les relie.

En 2013, Ouishare s'est élargi au niveau européen et plusieurs groupes locaux se sont développés (Berlin, Rome, Barcelone, Londres ou encore, Amsterdam). Pour maintenir la régularité des rencontres au-delà de la distance et favoriser le développement de la pratique partagée, a lieu le premier *Fest* qui rassemble environ 3000 personnes. Organisé annuellement jusqu'en 2017, cet événement constituait un moment de « *convergence* » dédié à la rencontre et au renforcement des liens entre les membres. D'une manière générale, le *Fest* visait « *l'interaction, la participation et la collaboration* » entre une diversité d'acteurs de sorte à expérimenter collectivement une culture collaborative – la pratique identifiée. Pendant trois jours, s'enchainaient donc des conférences, ateliers, débats et « *expériences artistiques* » autour de la thématique de l'année, le tout étant partagé en direct sur les réseaux sociaux de Ouishare (Facebook, Twitter et YouTube). D'une part, le *Fest* ancrait et enrichissait la pratique collaborative et

[275] Propos d'un des fondateurs lors d'un échange informel au cours du Ouishare Fest 2017.
[276] Notre traduction. Source : http://summit.ouishare.net/ (page consultée le 6 janvier 2021).
[277] *Ibid*.

d'autre part, ouvrait la communauté à l'extérieur, attirant de nouveaux adhérents à plus large échelle. À titre illustratif, revenons donc sur le cas du Ouishare Fest 2017.

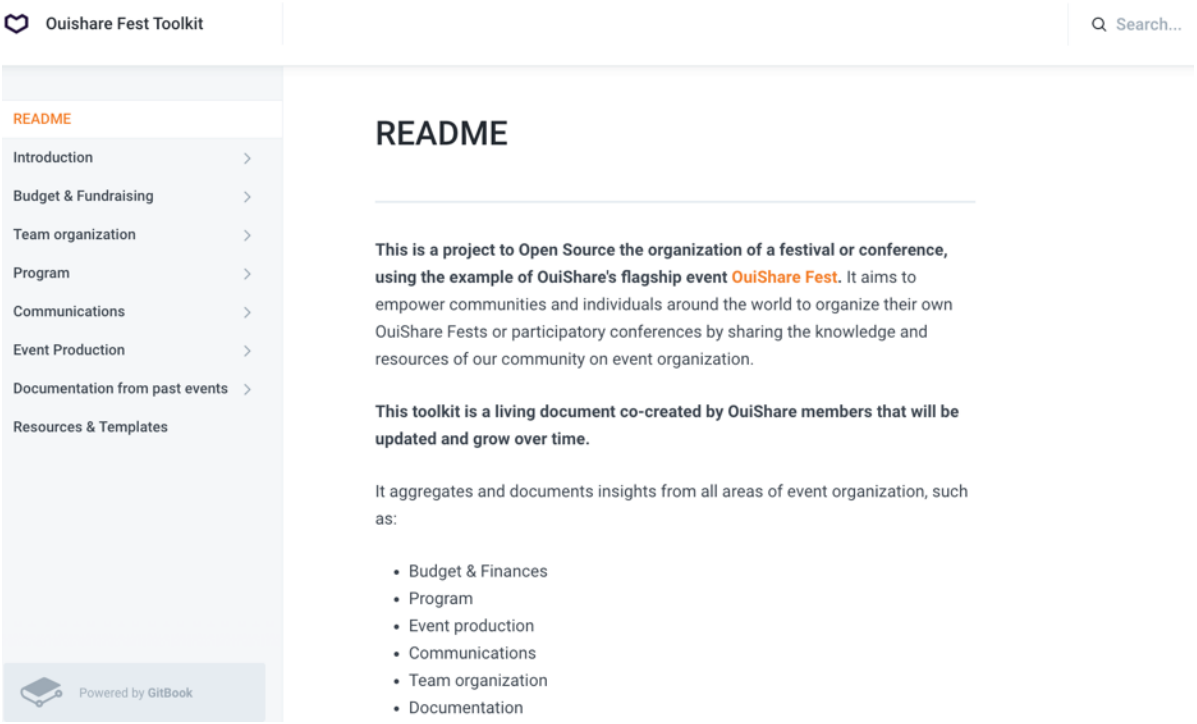
Tout d'abord, la programmation même de l'événement soutenait à la fois une certaine ouverture du réseau à l'extérieur, notamment par sa thématique sur la « *transformation des villes* » et une mise en connexion des participants. Ainsi, les différentes sessions portaient sur cette problématique très générale tout en se précisant en sous-thématiques, alors « fortement structurées en usage individuel » (Star & Griesemer, 1989). Par exemple, il pouvait arriver qu'une conférence traite de l'usage du numérique dans la ville d'une perspective globale, mais qu'ensuite, les participants soient conviés à se diviser en groupes de discussions plus spécifiques, ce qui leur permettait de trouver des réponses à leurs propres intérêts ou de rencontrer de nouvelles personnes. La vignette suivante (Vignette 58), issue de notre carnet d'observation, illustre un de ces moments :

> *J'ai alors dû quitter ces présentations pour me rendre à une autre conférence qui m'avait l'air intéressante et qui avait lieu sur une autre partie du site. Cette conférence portait sur les outils humains et digitaux qui stimulent le développement des villes actuelles. Les trois intervenants présents ont, tout d'abord, commencé par une présentation classique à la suite de laquelle nous avons tous été invités à échanger par groupe de deux avec notre voisin par rapport à ses attentes, son parcours professionnel, ses centres d'intérêt, ses questionnements, etc. À la suite de cette partie plus interactive, la conférence a repris avec des commentaires des intervenants. Finalement, l'activité s'est clôturée par des discussions en sous-groupes thématiques. Ainsi, nous nous sommes divisés en rejoignant l'intervenant dont les thématiques nous intéressaient le plus. Cela nous a permis, d'une part, de rencontrer plus personnellement un des intervenants mais également, de se présenter en ayant alors la possibilité de créer des liens avec les autres personnes du sous-groupe de discussion.*

Vignette 58.Extrait du carnet de terrain - Cas Ouishare - Journée 4 du Fest (5 juillet 2017).

Nous notons ainsi que la session a porté sur une thématique globale, attirant un public aux intérêts variés et qu'elle s'est ensuite divisée en sous-thématiques auxquelles les participants ont pu se rattacher. Par ailleurs, cette capacité d'adaptation de la programmation à une diversité de participants s'est également révélée dans la double programmation des matinées du Fest : participer à des *masterclasses* payantes et encadrées par des professionnels ou organiser des « *sessions spontanées* », gratuites et ouvertes à tous. Pour ces dernières, le principe consistait à s'inscrire sur un tableau d'affichage à l'entrée du site et de proposer librement une session qui se déroulerait en parallèle des *masterclasses*. En outre, la programmation se présentait comme polyvalente, notamment par la variété d'activités et de formats proposés allant de conférences classiques à des ateliers pratiques, des séances de sport ou encore, des ateliers de yoga et de méditation. Dès lors, chacun avait la possibilité d'identifier une activité ou un format qui lui convenait le plus, ce qui permettait d'attirer un public étendu et varié. Enfin, le Fest a également joué un rôle sur l'ancrage de la pratique collaborative. En effet, au fil des manifestations, les membres de Ouishare ont développé un *"Toolkit"*, à savoir un guide pour soutenir la mise en place du *Fest* par les communautés locales. Autrement dit, l'objectif principal était de leur faciliter la réplication

de ces manifestations avec la possibilité de les « *adapter à leur public et à leur territoire*[278] ». Dès lors, les *Fests* ont permis une certaine réification (Wenger, 1998) de l'expérimentation collective d'une culture collaborative, menée par Ouishare. En effet, par la réalisation de ce *"Toolkit"*, les membres ont donné forme à un répertoire de ressources partagé qui intégrant un « schéma commun », facilite l'appropriation du *Fest* tout en respectant une ligne directrice cohérente (Abraham, 2017). C'est ainsi que pendant quatre années, plusieurs *Fests* ont pu être organisés internationalement, de la France à l'Amérique du Sud, fortifiant ainsi les frontières de Ouishare par le partage de connaissances et de ressources à travers toute la communauté (Capture 19).



Capture 19. Page d'accueil du Toolkit du Ouishare Fest.

2.2. C'est quoi l'expérience Ouishare ?

Même si elle se fortifiait peu à peu, la communauté Ouishare restait fragile. Pour renforcer les liens et générer une confiance mutuelle (Wenger et al., 2002), l'atmosphère des événements était tournée vers l'informel, la rencontre et la connexion, ce que les membres avaient fini par nommer « *l'expérience Ouishare*[279] ». À titre illustratif, tous les contributeurs au Fest 2017 avaient été conviés à venir quelques jours avant l'événement pour « *briser la glace* ». Dès notre arrivée sur le site, nous avions ainsi été accueillie par une animatrice spécialisée dans la facilitation des rencontres interpersonnelles et venue

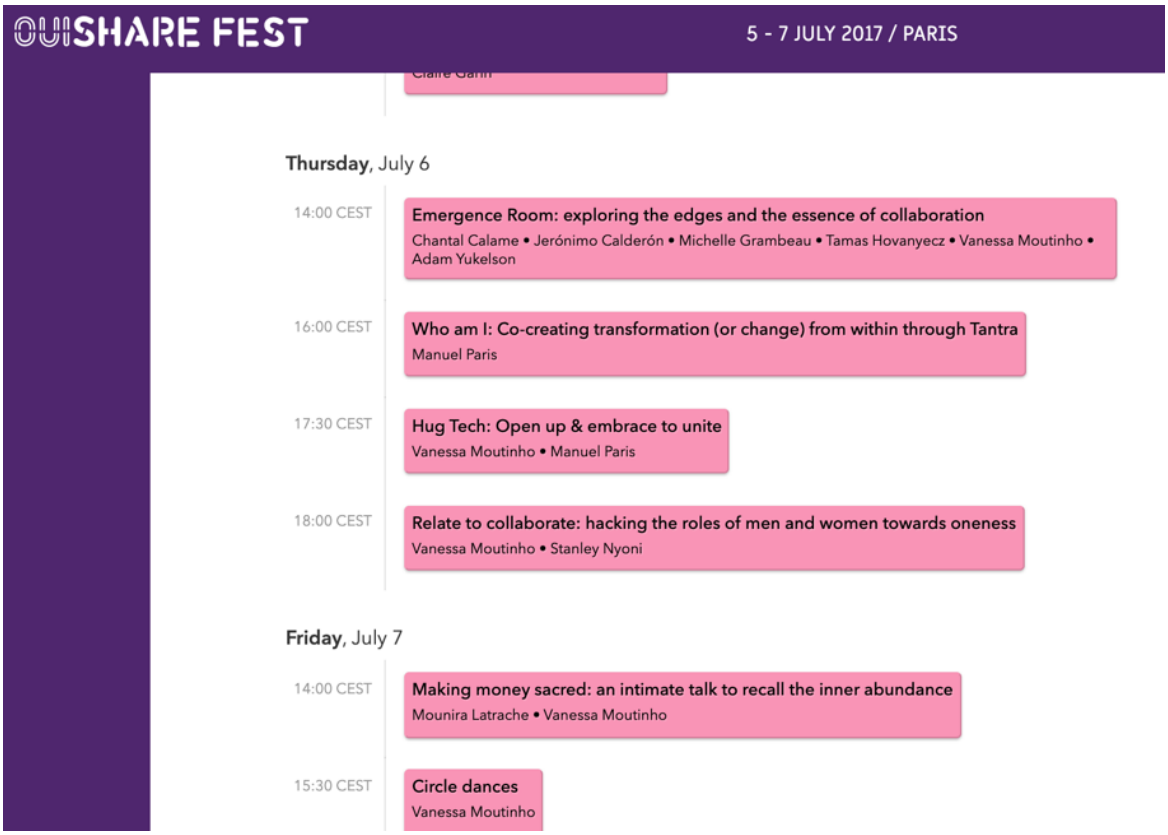
[278] Source : https://www.ouishare.net/article/ouishare-foundation-soutenir-linnovation-sociale-a-lechelle-locale (page consultée le 17 décembre 2020).
[279] Termes relevés au cours de notre participation au Ouishare Fest 2017 et plus particulièrement, lors des journées introductives dédiées à la rencontre entre les bénévoles.

du Brésil pour l'occasion. Afin que les bénévoles apprennent à se connaître, elle avait initié différentes activités et « *jeux* », comme l'illustre cette vignette issue de notre carnet d'observation (Vignette 59) :

> *Le deuxième jeu consistait à marcher dans le cercle (ce qui a eu pour effet de tous nous mélanger) tout en regardant les personnes croisées dans les yeux. Elle [l'animatrice] nous conseillait de nous sentir connectés aux autres ("feel connected", "look at the eyes of people around you" …). Elle expliquait la marche à suivre au fur et à mesure. À un moment donné, elle nous a dit de nous fixer sur la personne dont on croiserait le regard et de nous arrêter pour discuter avec elle. Cette discussion devait se faire de manière bien particulière. En effet, chacun à son tour, nous devions écouter la personne ("totally", "just focused on the moment") et ensuite seulement, parler. La question portait sur ce que nous étions, notre profil et nos attentes en venant au Ouishare Fest. À la fin de ce premier échange, nous devions nous faire un "hug" à la « mode brésilienne » (selon les dires de l'animatrice qui avait clairement montré comment effectuer ce long enlacement). Nous avons ainsi tous serré notre interlocuteur dans nos bras. Il y avait aussi certaines personnes qui passaient dans les différents groupes et ont donc fait plusieurs étreintes…*

Vignette 59. Extrait du carnet de terrain - Cas Ouishare - Journée 1 du Fest (2 juillet 2017).

Ce type d'activités a été récurrent tout au long de l'événement, non seulement sous l'encadrement de cette animatrice, mais également entre les contributeurs eux-mêmes[280]. Par ailleurs, des ateliers de méditation collective, de séances de yoga ou encore, de l'initiation à la danse (Capture 20) avaient été prévus au programme du Fest.



Capture 20. Activités informelles dans le programme de Ouishare Fest 2017.

[280] Par souci de cohérence, nous parlerons du groupe des contributeurs d'un angle extérieur et ce, même si nous avons participé au Fest en tant que bénévole nous-même.

En outre, au début de chaque nouvelle journée – avant et pendant l'événement – les contributeurs étaient régulièrement invités à se mettre en cercle et à s'encourager les uns les autres. Par exemple, une *Connector* avait initié une de ces activités matinales, au centre de la tente dédiée aux bénévoles, en vue de se « *mettre dans le bain* » et « *stimuler le niveau d'énergie positive dans le groupe* » (Vignette 60) :

> *D'abord, nous devons nous disposer en cercle, comme nous l'avons fait au cours des journées précédentes et ensuite, chacun a dû dire son prénom en l'associant à un bruit particulier. Alors, l'ensemble du groupe devait répéter la séquence en chœur. L'organisatrice en charge de cette activité nous a dit qu'il ne faut pas être gêné, que « nous sommes tous bizarres » ("we are all weird, so !") et qu'il faut se l'admettre. Ainsi, on fait un tour de cercle et chacun des contributeurs a joué le jeu. […] La seconde activité consistait à taper sur nos jambes, à tapoter sur le dos de la personne à côté de nous, à tapoter sur notre tête dans le but de 'faire monter l'énergie dans le corps' et nous 'réveiller'. Ensuite, l'activité a été de tenir les mains de ses voisins afin de créer une 'chaine humaine d'énergie'. Plus concrètement, il s'agissait de serrer à tour de rôle la main de son voisin, ce qui avait pour effet de 'diffuser l'énergie' autour du cercle. Nous avons réalisé ce tour plusieurs fois, dans un sens et puis, dans un autre. On s'est alors applaudi à la fin de ces différentes activités et collectivement, encouragé pour les dernières étapes à effectuer.*

Vignette 60. Extrait du carnet de terrain - Cas Ouishare - Journée 1 du Fest (2 juillet 2017).

Dans cette logique, chaque soirée du *Fest* proposait également une activité plus informelle (ex. match de football et "*jam session"*). Les participants avaient ainsi la possibilité de discuter et d'apprendre à se connaitre dans un cadre plus décontracté. La clôture de l'événement avait même consisté en un « *carnaval brésilien* » grandeur nature avec danseurs, maquillage et costumes de circonstances (Photographie 15). La soirée s'était poursuivie dans un cabaret à proximité du site.



Photographie 15. Activités du jour du carnaval brésilien lors du Ouishare Fest.

Tout au long du *Fest*, l'attitude des contributeurs les uns envers les autres nous est aussi apparue fortement bienveillante. Non seulement, ils manifestaient leur intérêt lorsqu'un d'entre eux prenait la parole, en acquiesçant ou en l'interrogeant, mais ils semblaient s'inquiéter du « *bien-être* » de chacun. Par exemple, lors de la première journée, la chaleur avait été particulièrement forte sur le site où les zones ombrées étaient réduites. De manière volontaire, une *Connector*, munie d'un brumisateur et d'une carafe d'eau, proposait à boire à tous les bénévoles ou les rafraîchissait de quelques jets d'eau. En agissant de la sorte, elle veillait donc à ses pairs et marquait son engagement envers le groupe (Cusin & Loubaresse, 2015).

En résumé, une attention particulière était portée à la stimulation de la rencontre interpersonnelle et plus spécifiquement, informelle[281]. Cette démarche peut se comprendre par le fait que renforcer les liens

[281] Il est à noter que ces attitudes étaient fortement encouragées par les *Connectors* et ce, même en amont du Fest. En effet, en tant que contributrice, nous avions reçu un « guide » où était reprise une série de « bonnes pratiques » pour « retirer un maximum du Fest » (ex. *"Build real new connections"; "Spread good vibes. Smile and show gratitude!"; "Dance and let loose at the gigs & parties every night"; "Show respect for your fellow team members")*. Fortement performatives, ces recommandations semblaient plutôt véhiculer un « message incitatif » (Gardère et al., 2019) à rebours de la nature spontanée de la collaboration (Miles et al., 2006). Ainsi, une contributrice s'était sentie contrainte de participer à certains exercices de cohésion alors même qu'elle ne se sentait pas très à l'aise de les réaliser : « *notre propre liberté aurait été d'avoir le droit de pouvoir ne rien dire sans avoir l'impression d'être jugé par les autres* », nous avait-elle confié.

sociaux favorise un « processus d'identification et de reconnaissance » et ce faisant, encourage le partage de savoirs et de connaissances tacites (Blanchot-Courtois & Ferrary, 2009). À ce propos, Wenger et collègues renchérissent que la « confiance est primordiale lors du processus de regroupement » des membres (2002, p. 82, notre traduction). Nous saisissons dès lors tout l'enjeu pour la jeune communauté Ouishare de fédérer ses premiers adhérents et de les amener à se connaitre par le biais de « *l'expérience* » Ouishare.

2.3. Favoriser le partage de connaissances et valoriser l'expertise acquise

Toujours dans la logique de fortifier les frontières de la communauté en émergence, un site web ainsi qu'un magazine ont été créés en 2012. Selon Wenger et collègues (2002), ce double lancement peut se comprendre non seulement par la nécessité d'insuffler suffisamment d'énergie pour dynamiser les premières manifestations d'intérêt, mais également par l'importance de rendre visibles les enjeux qui sous-tendent la démarche. En outre, au fil des mois, les membres avaient peu à peu accumulé un ensemble de connaissances et compétences dont la mise en avant devenait cruciale pour valoriser l'expertise au sein de Ouishare. Premièrement, le site web se positionne telle une vitrine agrégeant des informations générales sur Ouishare : son histoire, les projets en cours, les groupes thématiques, les événements à venir ou encore, les modalités d'adhésion – de l'époque[282] (Capture 21) :



Capture 21. Modalités d'adhésion à Ouishare (ancienne version du site web).

[282] Il a été entièrement revu en 2018. Les captures fournies ici sont celles de l'ancienne version qui avait été initialement développée par les membres fondateurs.

D'une manière générale, le site web joue ainsi un rôle de promotion de Ouishare. Autrement dit, il constitue le lieu de la démonstration de l'expertise des membres, de l'exposition du dynamisme de la communauté ou encore, de l'étendue et de l'accroissement continu du réseau. La visée semble donc être l'attraction de nouveaux membres et la stimulation de potentiels partenariats. Par exemple, en valorisant les projets réalisés et en cours, les membres démontrent leurs compétences dans une variété de domaines et augmentent ainsi la conviction que « la communauté génère suffisamment de valeur » (Wenger et al., 2002, p. 82, notre traduction).

Deuxièmement, le magazine fut l'une des premières manifestations de la réification de l'expérience Ouishare, révélant l'apprentissage des membres autour de leur pratique partagée. En effet, cet espace en ligne regroupe une multitude d'articles, aux thématiques[283] variées, qui sont publiés sur une base régulière. Ces écrits sont majoritairement rédigés par les membres actifs de Ouishare, les *Connectors*, mais des intervenants externes ont également la possibilité de partager du contenu[284]. En ce sens, le magazine est ouvert sur l'extérieur de la communauté puisqu'il attire non seulement de nouveaux contributeurs, mais également de futurs adhérents portant un intérêt aux problématiques abordées. Lors du *Fest* 2017, un *Connector* nous avait expliqué avoir rejoint Ouishare par l'intermédiaire de ce magazine qui avait attisé sa curiosité. Dans son cas, il avait commencé par lire quelques articles et ensuite, réalisé l'étendue de Ouishare, ce qui l'avait conduit, quelques mois plus tard, à s'impliquer jusqu'au point de devenir *Connector* :

> « Ouishare, moi je l'ai connu avec le magazine en ligne. Du coup, pareil je trouvais que c'était quelque chose d'hyper inspirant... moi j'ai l'habitude de beaucoup lire, c'est quelque chose qui ne me plait pas mal que ce soit des magazines ou même des livres et … ouais je trouvais qu'il y avait un autre ton, y avait un ton qui était donné et que tu ne trouvais pas ailleurs, il y avait aussi un petit côté intello je pense qui me plaisait pas mal et puis, petit à petit en m'intéressant à l'organisme Ouishare, je me suis rendu compte que c'était quelque chose qui était un peu plus gros que seulement le magazine et c'est là que j'ai découvert, par exemple, le côté événementiel avec les Fest qui s'organisent un peu partout dans le monde, le fait qu'il y avait des communautés qui pareilles, étaient peuplées… fin peuplaient pas mal de régions du monde... le fait que t'avais un côté incubateur, ouais c'est ça d'organisation de start-ups, que t'avais un côté consulting auprès des entreprises, que t'avais un côté think thank... tout ça, je l'ai appris par la suite[285]. »

Par ailleurs, à travers la publication régulière d'articles, le magazine joue un rôle de stockage et d'ancrage des apprentissages au sein de Ouishare. Par exemple, les membres mettent par écrit les aboutissements de leur réflexion collective lors des *Summits,* reviennent sur les jalons qui ont ponctué leur expérience collaborative ou bien, tirent certains résultats des projets réalisés ensemble (Capture 22).

[283] Ces thématiques sont principalement rattachées au domaine autour duquel portent les échanges, à savoir la transition vers une société plus collaborative et une déconstruction des mythes de notre époque.
[284] Il est à noter qu'au-delà de cette possibilité d'appropriation individuelle, le Magazine définit une ligne éditoriale afin de maintenir une cohérence entre les différents articles, ce qui nous renvoie à l'idée de « schéma commun » nécessaire à la coordination d'acteurs hétérogènes (Abraham, 2017).
[285] Entretien d'un *Connector* de Ouishare. Le 6 juillet 2017.

En d'autres termes, les membres y donnent forme à l'expérience (Roberts, 2006) et ancrent leur pratique collaborative :



Capture 22. Exemples d'articles publiés dans le Magazine Ouishare.

3. De la prise de décision collective à la création de répertoires partagés

Après le renforcement des liens interpersonnels et la valorisation de son expertise interne, Ouishare a alors fait face à un autre enjeu, celui de « définir l'objectif, le rôle et les frontières de la communauté » (Wenger et al., 2002, p. 97, notre traduction). À cette époque, le réseau rassemblait déjà des centaines de membres – dont une trentaine de *Connectors* - dispersés à travers le monde (France, Canada, Brésil, Argentine, Espagne, Portugal, Allemagne, Belgique, etc.). Ainsi, son principal défi n'était plus de s'étendre, mais bien de préciser ses contours et de structurer les connaissances acquises. En ce sens, il devenait crucial d'identifier des supports pour coordonner les perspectives des différents membres, de plus en plus nombreux. À cet égard, nous présentons, d'abord, les deux principaux outils collaboratifs employés pour les activités quotidiennes et les prises de décisions collectives à l'échelle du réseau, à savoir *Loomio* et *Slack*. Nous discutons, ensuite, des répertoires partagés qui ont progressivement répondu aux besoins des membres fondateurs « d'être plus systématiques dans leur définition de la pratique au cœur de la communauté » *(ibid.)* : le *Handbook*, un *Google Drive* public et des cartes heuristiques sur *MindMeister*.

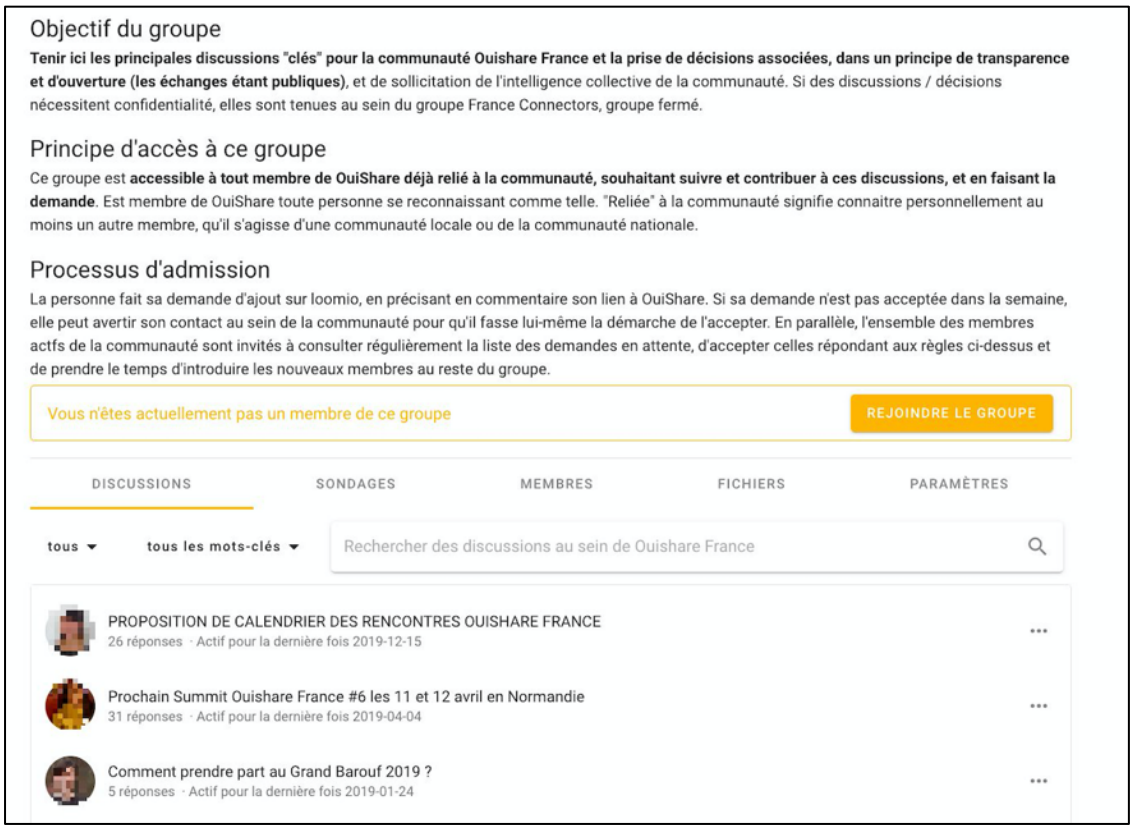
3.1. Se coordonner et délibérer à travers des espaces numériques

Comme nous l'avons vu, Ouishare s'est étendu à l'international, ce qui a rapidement réduit les opportunités de rencontres dans la « *vraie vie*[286] ». Ce faisant, il devenait compliqué d'interagir sur une base régulière, pourtant une des conditions au renforcement de la pratique partagée[287] (Amin & Roberts, 2008; Fabbri, 2015; Wenger, 1998). C'est ainsi que les acteurs se sont tournés vers des outils collaboratifs en ligne – *Loomio* et *Slack* – tels des prolongements de l'expérience procurée par les événements en présentiel et des supports de coordination des perspectives. Autrement dit, ils ont employé ces dispositifs numériques pour soutenir la régularité de leurs interactions, malgré la dimension distribuée du réseau[288] et faciliter la prise de décision collective au-delà de la diversité des membres. Nous avons dès lors jugé pertinent d'étudier le processus de négociation de sens et plus particulièrement, la dynamique entre participation et réification à travers ce prisme particulier (Dameron & Josserand, 2007; Wenger, 1998; Wenger et al., 2002).

En premier lieu, *Loomio* est décrit comme une plateforme en ligne qui vise à faciliter la collaboration à distance et à rendre transparent le processus de décision collective. Pour ce faire, *Loomio* propose des espaces de discussion où les participants peuvent lancer des débats, ajouter des compléments informationnels (photos, vidéos, identifications, hyperliens, etc.) ainsi que recourir à une variété d'outils de vote. Dans le cas de Ouishare, les membres emploient *Loomio* pour les discussions stratégiques, les annonces importantes, la suggestion de projets et événements ou encore, la coordination des avis sur l'une ou l'autre question (Capture 23). Plus concrètement, l'espace est divisé en trois types de groupes[289] :

- Le groupe général Ouishare qui est public (et accessible sur demande) ;
- Les sous-groupes rattachés aux communautés locales ;
- Le sous-groupe, réservé aux *Connectors,* où sont prises les décisions stratégiques et budgétaires.

[286] "*Meet People in Real Life*". Source : https://www.ouishare.net/article/from-a-facebook-group-to-an-international-organization-the-story-of-ouishare (page consultée le 20 novembre 2020).
[287] L'idée n'est pas que les membres se rencontrent tous les jours (ou très souvent), mais bien qu'ils entretiennent une relation où ils se retrouvent régulièrement, sur une base durable (Dameron & Josserand, 2007; Wenger, 2011; Wenger et al., 2002; Wenger & Snyder, 2000).
[288] Il est à noter que les rencontres physiques sont restées au fondement de leur démarche collective : « C'est d'abord dans nos rencontres physiques que nous avons posé les bases de décisions collectives. Mais étant un réseau par nature distribué, nous avons prolongé ces usages sur nos outils numériques ». Source : https://www.ouishare.net/article/ce-que-lon-a-appris-en-construisant-ouishare (page consultée le 15 novembre 2020).
[289] Source : https://handbook.ouishare.net/guides-and-toolkits/collaboration-tools/loomio-collaborative-decision-making (page consultée le 17 novembre 2020).



Capture 23. Page d'accueil de la plateforme Loomio de prise de décision collective.

D'une manière générale, les membres Ouishare décrivent *Loomio* comme un moyen de « *veiller à ce que tous ceux qui désirent participer au processus décisionnel aient la possibilité de faire entendre leur voix*[290] ». À travers sa dimension participative, cette plateforme favorise donc le débat d'idées et la négociation de sens qui enrichissent la pratique partagée (Wenger, 1998; Wenger et al., 2002). En second lieu, l'outil collaboratif *Slack* est dédié aux échanges plus opérationnels. Ainsi, il facilite la coordination entre les membres à travers le réseau distribué. Contrairement à *Loomio* qui est public, *Slack* est réservé aux *Connectors* et aux membres actifs. En pratique, les communautés locales disposent de leur propre chaine et leurs membres ont la possibilité de traiter les sujets qui les concernent tout en étant rattachés aux chaînes générales de Ouishare. Par exemple, les *Connectors* peuvent envoyer des messages pour demander l'aide ou l'opinion de leurs pairs sur le lancement d'un nouveau projet. Le *Slack* de Ouishare est dès lors un espace numérique où les membres échangent et se confrontent les uns aux autres au quotidien, construisant leur pratique collaborative à travers un processus continu de négociation de sens (Wenger, 1998; Wenger et al., 2002).

[290] Notre traduction. Source : https://handbook.ouishare.net/governance-and-decision-making/decision-making (page consultée le 15 novembre 2020).

3.2. Des socles communs pour clarifier les frontières du réseau

Par leur expérimentation combinée sur les outils collaboratifs (*Slack* et *Loomio*) et au travers des rencontres en présentiel (*Summits* et *Fests)*, les membres ont peu à peu développé des compétences et savoirs issus de leur expérimentation collective d'une culture collaborative : construire une communauté locale, se donner des conseils, prendre des décisions collectives, organiser des événements internationaux, conduire des projets collaboratifs, définir des valeurs partagées, etc. Néanmoins, à l'époque, ce large ensemble de ressources n'était pas directement exploitable, mais plutôt dispersé à travers le réseau. Dès lors, ils ne réussissaient pas à capitaliser sur ces acquis, ce qui fragilisait fortement leur « *capacité à apprendre*[291] ». En outre, comme nous l'avons abordé, les nouveaux entrants étaient de plus en plus nombreux, questionnant et critiquant les fondements de la communauté historique, comme l'avait pointé le co-fondateur interrogé lors du Fest 2017 :

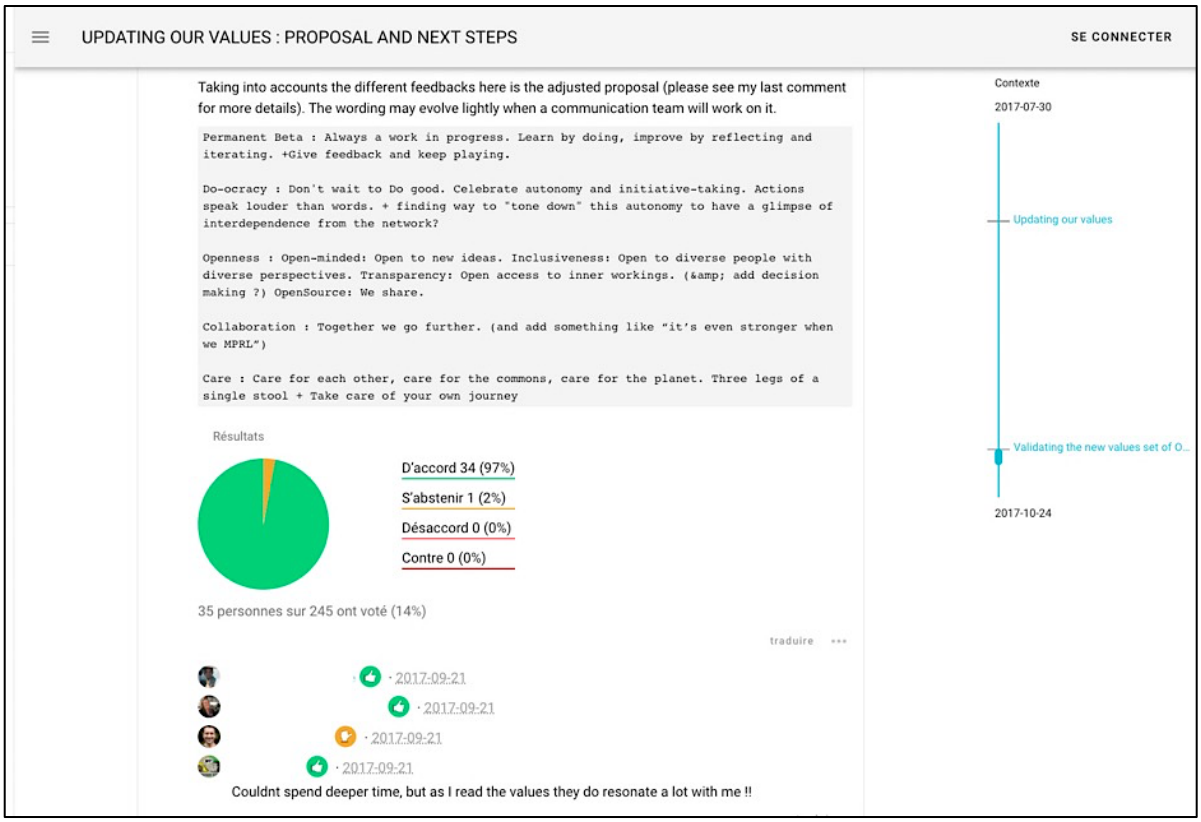
> « Donc Ouishare s'est construit sur trois mythes ... l'économie collaborative, 'changer le monde, c'est bien' et 'Ouishare est une organisation horizontale'. Et en fait, depuis un an, les trois articles qui ont le mieux marché sur Ouishare, c'est : 'l'économie collaborative, c'est fini', 'pourquoi j'ai décidé d'arrêter de changer le monde ?' et 'il faut arrêter avec les organisations sans hiérarchie, c'est du *bullshit'*. Tu peux dire, mais attends ... on déconstruit les mythes qui sont des mythes fondateurs de Ouishare, mais l'organisation va pas survivre. Mais en fait, au contraire ça lui a donné une vivacité incroyable, ça prouve plusieurs choses. Ça prouve, d'abord, qu'on est vivant, on est vivant tu vois ... ça prouve quelque chose, c'est que Ouishare c'est d'abord une *transformational journey*, les gens ils sont là pour vivre des expériences transformationnelles[292]… »

Pour notre interlocuteur, ces nouveaux membres posaient des questions et avançaient des conclusions à rebours de celles qui avaient donné vie à Ouishare. Néanmoins, au lieu d'entraver le développement de la communauté, cette confrontation avait été une véritable source d'enrichissement[293]. Néanmoins, les plus anciens membres ont manifesté le besoin d'ancrer les fondements de Ouishare. Plus spécifiquement, ils ont commencé par spécifier les valeurs au cœur de leur démarche collective et ont, ensuite, créé des « référentiels communs » (Goncalves, 2007, p.167) structurant les apprentissages, acquis au fil des années écoulées : un *Handbook,* un espace de stockage sur *Google Drive* et des cartes développées sur *MindMeister*.

[291] Source : https://www.ouishare.net/article/ce-que-lon-a-appris-en-construisant-ouishare (page consultée le 20 novembre 2020).
[292] Entretien du co-fondateur de Ouishare. Le 8 juillet 2017.
[293] Cette considération introduit le besoin de la communauté de rester ouverte sur l'extérieur de sorte à développer continuellement sa pratique partagée – nous y reviendrons.

3.2.1. *Les valeurs*

Négociées et définies via la plateforme *Loomio* (Capture 24), les **valeurs** sont initialement apparues aux alentours de 2012, lors d'un des premiers *Summits*.



Capture 24. Mise à jour collective des valeurs de Ouishare via Loomio.

Elles ont été adaptées à de nombreuses reprises, jusqu'en 2017 où cinq valeurs ont été établies dans une version plus stable (Tableau 7), révélant une nouvelle forme de réification de la pratique collaborative (Wenger, 1998). Lors du Ouishare Fest 2017, ces valeurs avaient été introduites comme ce qui rassemble les membres de Ouishare et guide leur action collective. Elles forment donc un socle partagé autour duquel les membres peuvent se retrouver pour travailler ensemble. En outre, leur évolution progressive, au fil du développement de Ouishare, montre leur capacité d'adaptation et de spécification aux besoins et particularités de la situation.

Tableau 7. Les cinq valeurs au fondement de Ouishare depuis 2017.

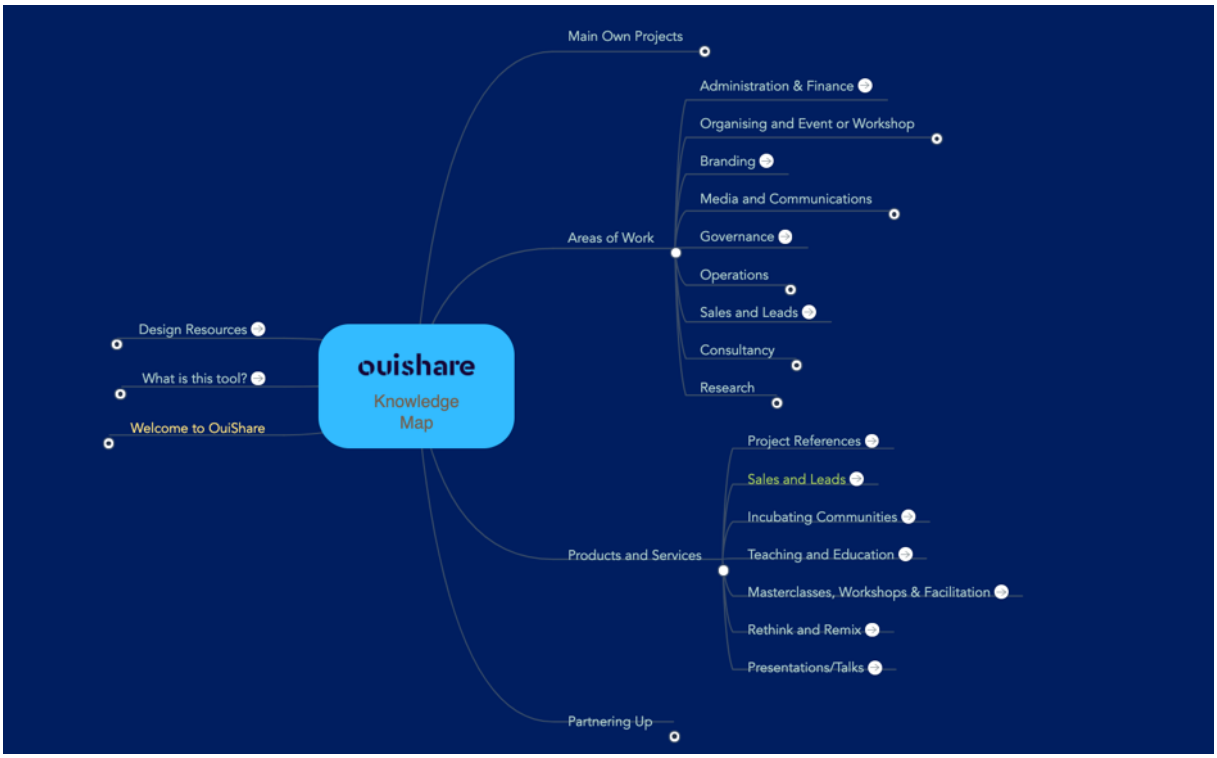
Dénomination	Description
Bêta permanent	Il s'agit de la logique d'expérimentation continue qui sous-tend Ouishare, c'est-à-dire que tout apprentissage se réalise « en faisant ». Suivant cette valeur, les membres cheminent dans une logique d'amélioration permanente et plus largement, d'innovation.
Do-ocratie	L'idée est que chacun doit prendre ses responsabilités et être autonome dans ses prises de décision. Cette valeur peut être résumée comme suit : « *les actions parlent plus fort que les paroles*[294] ».
Ouverture	Les membres valorisent une ouverture à de multiples niveaux, que ce soit à une « *diversité de personnes avec des perspectives diverses*[295] » ou bien, à la documentation et au partage de toutes les connaissances acquises.
Collaboration	« *Seuls, nous pouvons aller vite, mais ensemble, nous pouvons aller loin*[296] », indiquent les membres sur leur site web. C'est le fil conducteur de Ouishare qui constitue, selon eux, le seul moyen de « *se réapproprier un monde qui nous échappe*[297] ».
Attention	Cette valeur encourage à veiller les uns sur les autres. En d'autres termes, il s'agit de développer des relations de qualité et de viser un impact positif plus large.

3.2.2. *Le Handbook, le Google Drive et les cartes heuristiques*

Suivant la mouvance des valeurs, deux *Connectors* ont ensuite décidé de rédiger la « *constitution*[298] » de Ouishare, à savoir un ***Handbook*** visant à soutenir la compréhension du mode fonctionnement, du processus d'adhésion et de la navigation à travers le réseau. Ainsi, ce *Handbook* correspond à une « *manifestation concrète* » (Dameron & Josserand, 2007) et de la mise en forme plus « *statique*[299] » des connaissances au sein de Ouishare. Autrement dit, il s'agit d'un support ancrant leur pratique collaborative de manière durable. Cependant, en cohérence avec leur valeur « *bêta permanent* », le *Handbook* est voulu « *vivant*[300] », c'est-à-dire disposé à s'adapter continuellement tout en conservant une base stable et cohérente. Concrètement, la première section de cette « *constitution* » est dédiée à l'histoire de Ouishare. Les membres reviennent ainsi sur les différents jalons de leur développement. Après cela, nous retrouvons une description des valeurs, des types de membres, des communautés locales, des projets (en cours ou réalisés), des canaux de communication, des modalités de prise de décision et de gouvernance, des outils collaboratifs et enfin, des « *guides* » et « *boites à outils* » développés par Ouishare. Parallèlement au *Handbook,* les membres ont également créé un **espace de stockage** sur *Google Drive*, rassemblant des documents principalement liés au fonctionnement interne

[294] Source : https://handbook.ouishare.net/the-ouishare-values (page consultée le 12 décembre 2020).
[295] *Ibid*.
[296] Source : https://fr.ouishare.net/manifesto#our-values (page consultée le 12 décembre 2020).
[297] Source : https://fr.ouishare.net/manifesto (page consultée le 3 décembre 2020).
[298] Source : https://www.mindmeister.com/fr/823981349/knowledge-map?fullscreen=1# (page consultée le 20 novembre 2020).
[299] Source : https://handbook.ouishare.net/ (page consultée le 12 décembre 2020).
[300] Source : https://handbook.ouishare.net/ (page consultée le 12 décembre 2020).

du réseau. Par exemple, ils y publient, entre autres, des modèles à compléter (ex. recenser les dépenses liées à l'organisation d'un événement, répertorier les membres d'une communauté locale, lister les ressources nécessaires au lancement d'un projet, etc.) ainsi que des guides à suivre (ex. accueillir un nouveau membre, définir la programmation d'un *Fest* ou d'un *Summit,* lancer un débat sur *Loomio*, etc.). Par ailleurs, ils partagent également les nombreux comptes rendus de leurs rencontres physiques et chacun a la possibilité de venir les commenter et/ou les modifier. Enfin, lorsqu'ils postent un nouveau document, les membres doivent respecter un même format, ce qui révèle une forme de « schéma commun » (Abraham, 2017) et d'homogénéisation induite par la pratique partagée. Dans l'idée d'encourager l'enrichissement continu des connaissances acquises et de faciliter l'accès à celles-ci, certains *Connectors* ont initié la réalisation de **cartes heuristiques** via l'outil *MindMeister*[301] (Capture 25).



Capture 25. La carte heuristique d'accueil de l'espace MindMeister de Ouishare.

À l'époque, les membres partaient d'un double constat : d'une part, certaines informations se perdaient dans le *Google Drive* où le nombre croissant de fichiers complexifiait l'identification de ressources clés ; d'autre part, les modifications et contributions au *Handbook* étaient assez difficiles et longues à implémenter. Ainsi, après avoir utilisé ces cartes mentales lors de la préparation d'un événement, ces *Connectors* ont suggéré d'étendre l'exercice à l'ensemble des connaissances Ouishare qui n'avaient été que partiellement recensées. Nous pouvons noter la mise en forme d'une expérimentation lors d'un événement, illustrant le passage de la participation à la réification (Wenger, 1998).

[301] MindMeister est « outil de cartographie mentale en ligne ». Source : https://www.mindmeister.com/fr (page consultée le 12 décembre 2020).

En résumé, que ce soit les valeurs, la *« constitution* » ou bien, l'espace de stockage en ligne ainsi que les cartes heuristiques, ces supports ont donné forme à l'expérience collaborative conduite par Ouishare. D'une manière générale, ils répondaient aux besoins de nombreux membres de préciser les contours de la communauté et de systématiser davantage « leur définition de la pratique au cœur de la communauté » (Wenger et al., 2002, p. 97, notre traduction). Néanmoins, se positionnant dans une logique d'expérimentation continue, les membres ont veillé à adapter continuellement ces socles communs – en révisant les valeurs, en complétant le *Handbook* ou en annotant les « *guides* » à suivre. Cependant, cette attitude de veille et d'attention a peu à peu épuisé les plus anciens membres qui avaient dû s'impliquer davantage envers la communauté. Le corollaire fut alors le besoin de se renouveler et encore, d'attirer de nouveaux membres. En effet, arrivée à ce stade, la communauté passe par des phases où le niveau d'énergie se réduit fortement, impliquant de dynamiser les idées et les membres. Or, les « apports venus de l'extérieur sont les moyens les plus efficaces pour rafraîchir la communauté » (*ibid*., p. 109, notre traduction). En ce sens, une tension s'est dessinée aux frontières de Ouishare : d'un côté, ils cherchaient toujours à fortifier les limites de leur communauté pour protéger leur pratique partagée et maintenir une certaine cohérence interne ; d'un autre, ils avaient besoin de s'ouvrir à la fois pour redynamiser les équipes et enrichir les perspectives des membres existants, des conditions à la survie de la communauté (Wenger, 1998). À cet égard, les propos du co-fondateur interrogé sont éclairants :

> « Le plus dur c'est pas de créer les... en tout cas, pour moi... le plus dur, c'est pas de commencer à mobiliser les gens, le plus dur c'est de maintenir la dynamique... si tu veux des personnes qui étaient là au tout début, alors les personnes sont toujours là, mais elles sont moins impliquées, donc c'est avoir à la fois des gens qui s'inscrivent dans la durée et avoir du renouvellement très fort des équipes parce que **c'est les nouveaux qui mettent de l'énergie, qui apportent de nouvelles choses**[302]. »

À ce moment, les membres ont commencé à s'interroger sur la manière de protéger les savoirs, accumulés au fil de leur expérience, tout en s'ouvrant à de nouveaux adhérents apportant de l'énergie et de la fraîcheur. Cette tension est devenue prégnante au fil de leur développement, comme nous allons le voir dans la partie suivante.

[302] Entretien du co-fondateur de Ouishare. Le 8 juillet 2017.

4. D'une forme d'entre-soi à la nécessité de se rouvrir…

> *"Established communities regularly experience a tension between developing their own tools, methods, and approaches and being open to new ideas and members. For a community at the stewardship stage, this tension is not merely about growing up, but continuing to grow when it has already established a solid foundation of expertise and relationships."* (Wenger et al., 2002, p. 105)

Alors même que la communauté Ouishare ressentait un besoin de se redynamiser par l'arrivée de nouvelles recrues, ses frontières se sont peu à peu renforcées. Les membres ont commencé à distinguer certains rôles et ont ensuite spécifié un protocole d'adhésion, basé sur un système de cooptation (Dameron & Josserand, 2007). À rebours de leur volonté de s'ouvrir et d'enrichir leur pratique collaborative, ils ont à la fois limité et conditionné l'entrée d'acteurs externes. Dans cette même logique, des codes sociaux (vocabulaire et gestuelle) ont émergé. En d'autres termes, bien que le réseau cherchait continuellement à s'étendre, il semble s'être progressivement refermé sur lui-même, allant jusqu'à une forme d'entre-soi (Bacqué et al., 1998; Mestdagh, 2015; Vermeersch, 2006). En retour, les membres ont exploré différentes pistes pour contrebalancer cette dynamique. Parmi celles-ci, nous abordons la responsabilité des *Connectors* qui s'est étendue à l'attraction de nouveaux venus (se renouveler) ainsi qu'à la création de *« ponts*[303] » entre les membres du réseau (maintenir la cohérence interne).

4.1. Une opacification croissante des frontières

4.1.1. *Définir des rôles et spécifier un protocole d'adhésion*

Le statut de *Connector* est apparu dès les prémices de Ouishare. Néanmoins, ce n'est qu'après plusieurs mois d'activités que les membres se sont accordés sur trois différents rôles, repris dans leur *Handbook*[304] *:*

- ***Connectors*** *:*

  Historiquement, ils sont les membres les plus actifs de Ouishare. Leur principale fonction consiste à encadrer la (les) communauté(s) locale(s) dont ils sont responsables. Ainsi, ce sont eux qui en coordonnent les activités, gèrent les échanges et contribuent à la mise en place et au déroulement des événements. Les *Connectors* ont également un rôle opérationnel à plusieurs niveaux. Ils s'occupent de la communication, des finances et de l'administration à l'échelle locale et globale du réseau. En outre, ils participent à différents projets de recherche et écrivent

[303] Notre traduction. Source : https://handbook.ouishare.net/people/active-members (page consultée le 10 décembre 2020).
[304] Il est à noter que les descriptions proposées ici proviennent du croisement de nos différentes sources de données.

des articles pour le Ouishare magazine. Ce statut renvoie donc à une variété de responsabilités qui varient selon les besoins particuliers de la communauté locale. Il s'agit d'un rôle requérant un fort engagement en « *temps* » et en « *énergie* » en vue de « *rester à jour et contribuer, avec régularité, aux activités et discussions de Ouishare*[305] ». Par ailleurs, comme nous le verrons, les *Connectors* se chargent de l'accompagnement des nouveaux entrants dans Ouishare[306]. Enfin, être *Connector*[307] implique non seulement de disposer de compétences spécifiques (ex. en management ou en communication), mais également d'être en mesure d'utiliser certains outils numériques (ex. *Slack* ou *Loomio*).

- ***Active members*** *:*

  Comme leur nom l'indique, ces membres participent activement aux activités de Ouishare (ex. contribuer aux événements, rejoindre un projet ou voter les décisions collectives). Contrairement aux *Connectors*, ils ne s'occupent ni de l'animation ni de l'encadrement d'une communauté locale. Néanmoins, tout comme ces derniers, ils doivent « *comprendre et s'engager envers la mission et les valeurs de Ouishare*[308] » et disposent d'un profil officiel sur le site web de Ouishare. Enfin, une de leurs principales responsabilités est de « *partager l'esprit Ouishare à tout moment*[309] ». Ils jouent donc un rôle clé dans la promotion et l'accroissement de la communauté.

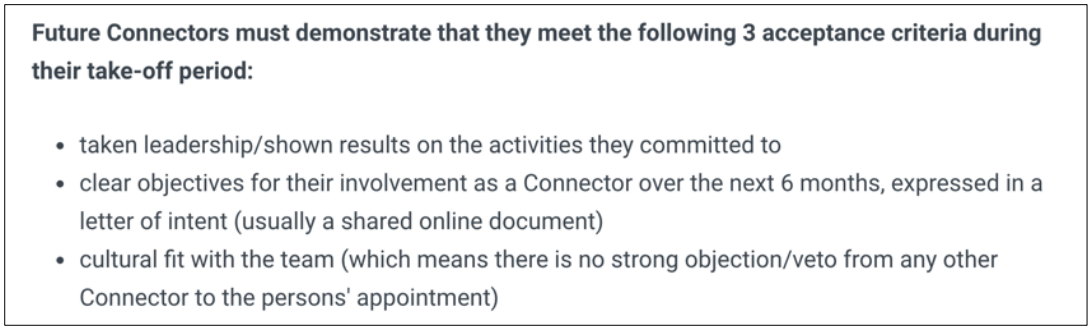
- ***Supporting members*** *:*

  Appelés également les « *amis de Ouishare* », ces acteurs correspondent aux curieux en périphérie du réseau. Plus concrètement, ils soutiennent les valeurs, la mission et la culture de la communauté, « *sans avoir le temps ou la possibilité de contribuer activement* » aux activités. Ils peuvent assister aux événements et rejoindre les groupes de discussion en ligne (uniquement, *Loomio*). Dans le *Handbook*, ils sont présentés comme le « *niveau d'entrée*[310] » dans la communauté.

Pendant longtemps, Ouishare est resté très ouvert à l'extérieur. Ainsi, toute personne qui souhaitait devenir membre n'avait qu'à remplir un formulaire sur le site web et de verser un « *don mensuel* ». Cependant, avec l'accroissement du réseau, les *Connectors* ont défini un protocole d'adhésion, basé sur un principe de cooptation – révélant à la fois la volonté du noyau dur de fortifier les frontières de la communauté et le processus de réification de leur pratique collaborative dans le sens où ils donnaient

[305] Notre traduction. Source : https://handbook.ouishare.net/people/active-members (page consultée le 12 décembre 2020).
[306] Nous pouvons noter qu'ils disposent, pour ce faire, d'une variété de supports tels que des « messages d'accueil » ou bien, des « guides » répertoriés sur le *Google Drive* de Ouishare.
[307] Par rapport à l'idée d'entre-soi que nous abordons dans la suite de ce point, nous pouvons nous questionner sur les limitations induites par ce haut niveau de formation attendu des futurs *Connectors* sur l'adhésion de nouveaux membres.
[308] Notre traduction. Source : https://handbook.ouishare.net/people/active-members (page consultée le 12 novembre 2020).
[309] *Ibid*.
[310] *Ibid*.

forme à leur expérience. À l'heure d'aujourd'hui, même s'il reste possible de contribuer librement aux activités de Ouishare en tant que "*Supporting members"* ou "*Active members"*, l'intégration du noyau dur implique de passer par une série d'étapes bien définies. Avant de devenir *Connector*, l'aspirant.e est d'abord tenu.e d'endosser les deux précédents rôles. Ensuite, il/elle doit identifier trois *Connectors* (en activité) qui sont prêts à soutenir sa demande[311]. Une fois cette étape franchie, il/elle rédige une « *lettre d'intention* » explicitant ses objectifs à l'égard de Ouishare sur les six mois à venir. À ce moment, s'enclenche alors une période d'essai de trois mois. Durant celle-ci, le (la) futur(e) *Connector* peut choisir les activités auxquelles il/elle souhaite participer. Pour l'accompagner tout au long de cet essai, le (la) candidat.e identifie, parmi ceux qui ont accepté de la/le soutenir, un *Connector* qui l'introduira auprès de ses pairs et au sein des espaces en ligne. À ce sujet, un *Connector* nous avait décrit cette étape tel un « *passage de témoin* ». Suite à la période d'essai, la dernière étape est la validation, par l'ancien *Connector,* que tous les *« critères* » pour devenir *Connector* sont remplis (Capture 26) :



Future Connectors must demonstrate that they meet the following 3 acceptance criteria during their take-off period:

- taken leadership/shown results on the activities they committed to
- clear objectives for their involvement as a Connector over the next 6 months, expressed in a letter of intent (usually a shared online document)
- cultural fit with the team (which means there is no strong objection/veto from any other Connector to the persons' appointment)

Capture 26. Les trois critères d'acceptation d'un futur Connector Ouishare.

Cet extrait du *Handbook* met en avant que l'acceptation officielle du nouveau membre ne se fait que si les autres *Connectors* n'y font aucune « *objection* » ou n'y opposent aucun « *veto* » - notamment par rapport à « l'adéquation culturelle avec l'équipe ». Dès lors, bien que ce protocole prône une « adhésion volontaire » des acteurs[312] (Dameron & Josserand, 2007), il induit un « accès conditionné » (Ferchaud, 2018) au réseau Ouishare puisque ce sont principalement les « profils les plus congruents avec le type dominant [qui] sont cooptés » (Vermeersch, 2006).

[311] Ce point rappelle le fait qu'au sein d'une communauté de pratique, ce sont les plus anciens membres qui prennent régulièrement le temps d'accompagner les nouveaux venus (Cusin & Loubaresse, 2015).

[312] Il est à noter que nous ne remettons pas en doute la « sincérité des déclarations » des acteurs de Ouishare (Coenen-Hutter, 2001 *cité par* Mestdagh, 2015). À cet égard, Stéphanie Vermeersch (2006) explique que « le repli apparent peut être une conséquence, certes assumée mais non voulue en tant que telle, d'une volonté de distinction et d'innovation sociale, teintée même d'une certaine bonne volonté sociale à l'égard des autres catégories sociales. »

4.1.2. *De l'apparition de codes sociaux partagés*

L'existence de codes partagés par les membres de la communauté Ouishare nous était apparue lors de notre participation au *Fest* 2017. Par exemple, suite aux indications d'une *Connector* sur le déroulement de la journée, une large partie des bénévoles avait simultanément commencé à claquer des doigts. De notre point de vue extérieur, nous n'avions pas compris la signification de ce geste. C'est plus tard qu'un autre contributeur nous avait expliqué qu'il signifiait l'approbation. Lors de nos premiers jours au Ouishare Fest, nous nous sommes régulièrement retrouvée dans ce genre de situation, saisissant mal certains gestes, conventions ou bien, termes qui semblaient pourtant partagés par les autres contributeurs. Pour Wenger, ces « nuances » tracent autant les frontières du groupe que des « marqueurs manifestes[313] » (1998, p. 105, notre traduction) et compliquent l'intégration des nouveaux entrants puisqu'ils agissent comme des « mécanismes sélectifs implicites » (Ferchaud, 2018, p. 374). En outre, ils peuvent induire une forme d'entre-soi (Bacqué et al., 1998; Mestdagh, 2015; Vermeersch, 2006). Une première trace de cette idée nous était apparue au cours du Fest 2017 quand un *Connector* nous avait confié :

> « Après moi, je critique pas mal ce modèle-là parce que ça sollicite l'entre-soi et je pense qu'on loupe peut-être beaucoup d'opportunités en fonctionnant ainsi... donc, faudrait voir. Peut-être notre système d'inclusion dans les communautés pour essayer de brasser au sens large… Mais je sais pas si tu as remarqué là, dans l'équipe même des contributeurs, tu as pas beaucoup de blacks, t'as pas beaucoup de personnes qui viennent d'Afrique du Nord ou que très rarement… et c'est pas représentatif d'une société parce que selon moi, **on est plutôt dans l'entre-soi de gens qui viennent soit de classes éduquées dans tous les cas**, la plupart du temps en tout cas et je pense que ça, c'est dangereux pour n'importe quelle organisation même si elle essaie... d'être le plus organique possible, parce que justement en fait, c'est elle qui va mettre de l'eau à son propre moulin, ça signifie qu'elle peut très bien foncer dans le mur et elle s'en rendra pas compte jusqu'à ce qu'elle percute le mur et... c'est pour ça que je suis assez critique sur cet aspect-là de Ouishare et je pense qu'il y a un travail à faire[314]. »

Selon lui, Ouishare se limite donc à des personnes issues de « *classes éduquées* », à des personnes qui « se ressemblent » (Fabbri, 2015; Mestdagh, 2015). Ce faisant, la communauté manque des « *opportunités* » d'enrichissement de sa pratique partagée, ajoute-t-il. Nous avions fait le même constat au cours d'une autre discussion plutôt informelle. Alors que nous étions en train d'accueillir les participants du jour (étant nous-mêmes contributrice au Fest), un des bénévoles avait déclaré : « *les gens de l'économie collaborative sont beaux quand même* ». Intriguée, nous l'avions interrogé sur la signification de son propos, ce à quoi il avait répliqué : « *Disons, qu'ils ont les moyens d'être beaux…* ». C'est alors qu'un nouveau débat s'était initié autour de la limitation de Ouishare à des publics assez restreints. Cependant, dans le même temps, les membres cherchaient continuellement à s'ouvrir à de

[313] L'auteur ajoute même : *"À glass of ceiling is sometimes more impenetrable in practice than any official policy or entrance requirement"* (Wenger, 1998, p. 104)
[314] Entretien d'un *Connector* de Ouishare. Le 6 juillet 2017.

nouveaux profils. Par exemple, un *Connector*, parmi les plus anciens, était venu demander au groupe de bénévoles chargés de l'accueil – dont nous faisions partie – d'inviter plus activement les « *locaux* » à assister au *Fest,* car il ne voulait pas que ce soit encore un « *truc de bobos pour bobos*[315] ». L'extrait suivant de notre carnet de terrain illustre cette scène (Vignette 61) :

> *À un moment, un des organisateurs principaux est venu nous voir en fin de journée pour nous dire que nous devions absolument veiller à inviter les passants de Pantin à entrer sur le site. Il a dit que l'objectif de l'évènement est avant tout de s'ouvrir aux locaux. Nous devions ainsi faire un effort plus important envers ces personnes qu'envers les participants « classiques » de la journée. Pour sa part, il s'est même placé devant l'évènement et les attirait en leur présentant l'évènement comme une thématique de transformation de la ville par le côté technique, mais également par le prisme humain. On devait ainsi les inviter à participer aux discussions sur ces problématiques. Il veut ainsi éviter d'être dans « un truc de bobos pour les bobos » et ce n'est pas du tout l'objectif de Ouishare, avait-il déclaré.*

Vignette 61. Extrait du carnet de terrain - Cas Ouishare - Journée 4 du Fest (5 juillet 2017).

À travers ces différentes illustrations, nous relevons donc la tension au cœur de la démarche de Ouishare : **les membres ont conscience de la fermeture Ouishare et ont la volonté de s'ouvrir à la richesse de profils hétérogènes**[316]**, mais veulent maintenir la stabilité et la cohérence de leur communauté**. *Qu'ont-ils alors mis en place pour s'ouvrir davantage tout en maintenant la stabilité de leurs frontières ?* C'est à cette question que cherche à répondre la partie suivante, notamment en approfondissant la description du rôle des *Connectors*.

4.2. Les *Connectors* dans et entre les communautés locales et à la périphérie du réseau

Comme nous l'avons précédemment introduit, les *Connectors* sont en charge des communautés locales et des activités opérationnelles. Ils contribuent également aux différents projets et accueillent, par cooptation, les nouveaux entrants. Au fil du développement de Ouishare, leur rôle s'est peu à peu étendu, notamment en réponse à la tension entre un besoin d'ouverture et un maintien de la cohérence interne : d'un côté, ils sont les points de relais entre Ouishare et l'extérieur, veillant à attirer et accueillir de nouvelles recrues ; d'un autre, ils encouragent les interactions entre les membres des communautés locales, en traduisant et alignant leurs différentes perspectives (Wenger, 1998). Nous avons réalisé la Figure suivante pour schématiser leur positionnement (Figure 20). Suite à notre sollicitation pour devenir bénévole au *Fest* 2017, nous étions ainsi entrée en contact avec une *Connector* qui nous avait

[315] Le concept de « bobos » pour « bourgeois bohème » n'est pas clairement défini, mais est largement associé à « opinions politiques marquées à gauche, un rejet des codes sociaux traditionnels de la classe dirigeante (automobile, hi-fi, formalisme vestimentaire, pratique religieuse...), un goût marqué pour l'écologie et une volonté de réinventer la ville afin d'y promouvoir la convivialité et l'échelle humaine » (Saint-Paul, 2016, p. 279). L'auteur ajoute également qu'une autre de leurs particularités est de valoriser l'importance de la « mixité sociale » (*ibid*., p. 280).

[316] Nous pouvons mettre en perspective cette volonté d'ouverture avec les enjeux politiques et économiques pointés dans la partie de présentation du réseau Ouishare et plus particulièrement, par rapport aux soutiens divers apportés par des acteurs tels que la Mairie de Paris, la Région Île de France ou encore, la Ville de Pantin dont les enjeux sont essentiellement l'ouverture et l'inclusion d'une diversité de populations.

accompagnée à travers les différentes étapes à compléter. Lors d'une visioconférence et par échanges d'e-mails, elle nous avait communiqué une série d'informations sur le déroulement du *Fest*, notre rôle, les tâches à réaliser ou encore, le programme du futur événement.

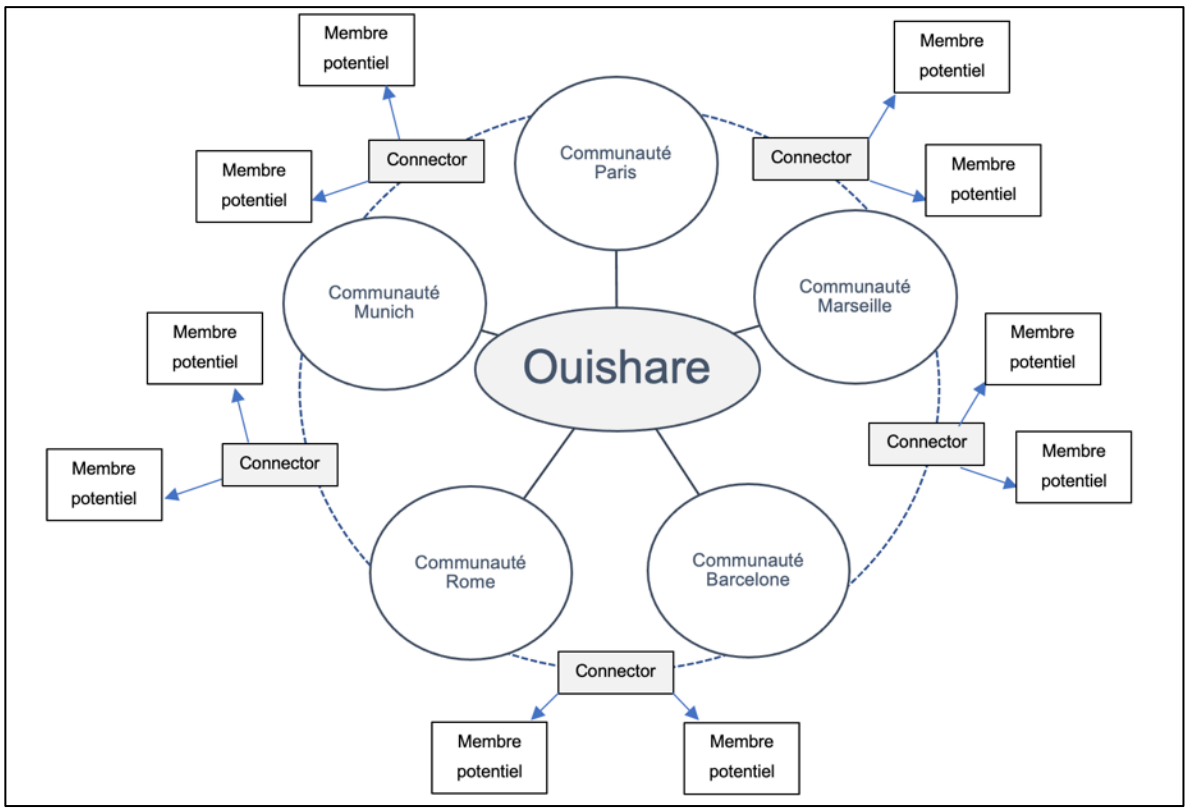


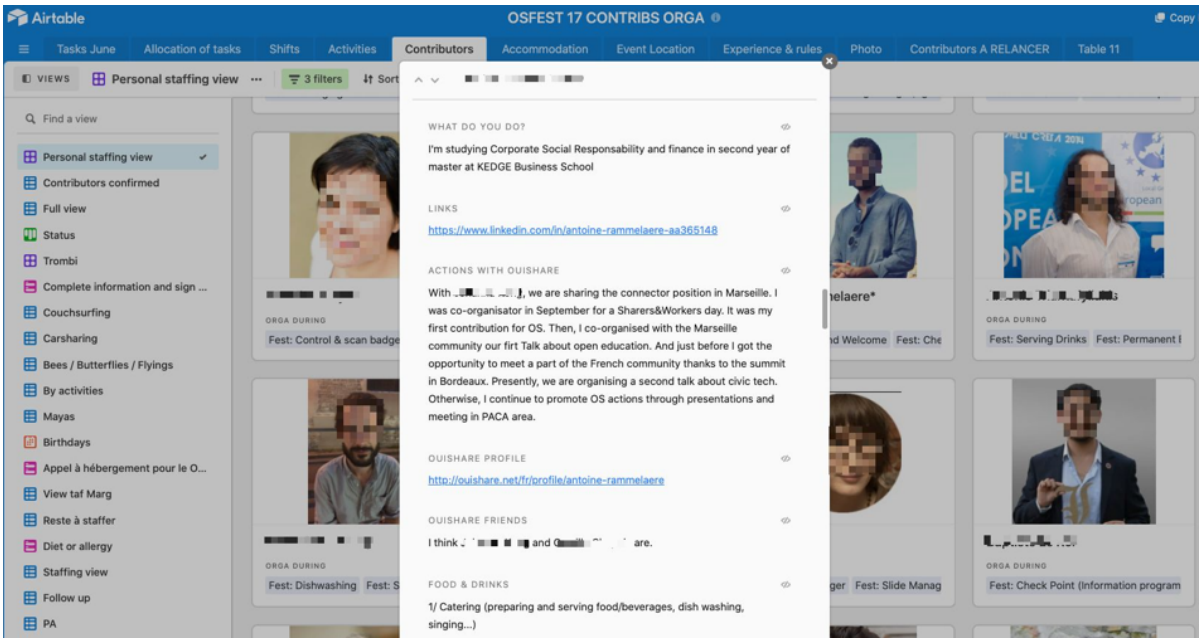
Figure 20. La place des Connectors dans et autour de Ouishare.

Par ailleurs, comme nous l'avons vu, l'ensemble des contributeurs avait été rassemblé, quelques jours avant le *Fest,* pour « *apprendre à mieux se connaitre* » et recevoir les dernières recommandations. En outre, les *Connectors* avaient, chaque jour, rappelé les étapes achevées et celles à réaliser, veillant à ce que chacun puisse avoir une vue d'ensemble sur le déroulement général. Pendant et après le *Fest*, plusieurs *Connectors* nous avaient enfin invitée à nous impliquer dans d'autres actions de Ouishare ou bien, à poursuivre les échanges qui s'étaient initiés. Ainsi, les *Connectors* se positionnent à la périphérie de la communauté puisqu'ils poussent les bénévoles à prolonger leur expérience du *Fest* et à rejoindre plus d'activités et projets de Ouishare. Dans cette idée, un membre nous avait raconté son adhésion par l'intermédiaire d'une *Connector* qui lui avait partagé sa passion pour les causes défendues par Ouishare. En parlant de *feeling*, il avait souligné la place des « compétences relationnelles et interpersonnelles » (Williams, 2002) des *Connectors* pour réussir à créer des ponts avec des acteurs extérieurs à Ouishare :

> « Sur le recrutement, ça se fait de manière normale… car c'est avant tout des humains, des hommes et des femmes qui peuplent Ouishare et ça va être pas mal des histoires de *feeling*. Je ne sais pas moi, si j'étais pas tombé sur [une *Connector*], si je m'étais retrouvé seul, je pense que j'en aurais un peu chié à faire ce qu'on a pu faire, peut-être que j'aurais abandonné, que l'expérience Ouishare elle aurait pas du tout existé pour moi[317]. »

[317] Entretien d'un *Connector* de Ouishare. Le 6 juillet 2017.

En outre, les *Connectors* initient et facilitent les rencontres au sein même du réseau et plus spécifiquement, entre les membres de différentes « communautés locales » de Ouishare : "*They are connecting nodes of our network"*, peut-on lire dans le *Handbook*. Dans le cadre du *Fest,* ils avaient, par exemple, demandé à chacun de compléter un profil personnel sur AirTable[318] (Capture 27) de sorte à pouvoir assigner les tâches ainsi qu'à encourager l'interaction. En effet, en remplissant un même formulaire pour se présenter à leurs pairs (*what do you do, actions with Ouishare, hobbies, Ouishare friends*, etc.), les contributeurs disposaient d'un support partagé ou « schéma commun » (Abraham, 2017) qui leur offrait une voie pour échanger les uns avec les autres au-delà de leurs particularités individuelles. Plus largement, ce AirTable formait un socle suffisamment général pour qu'ils puissent se coordonner et travailler ensemble à la mise en place du *Fest*.



Capture 27. Création d'un profil individuel sur AirTable par chaque contributeur du Fest.

D'une manière générale, le statut de *Connector* peut donc se résumer en quatre points clés :

- La gestion des communautés locales ;
- L'accueil et l'encadrement des nouveaux membres ;
- Le développement et l'accroissement du réseau ;
- La facilitation des rencontres entre les membres.

Autrement dit, les *Connectors* tentent de contrebalancer la dynamique de fermeture de la communauté en se positionnant à la fois comme points de relais avec l'extérieur et des intermédiaires entre les membres de Ouishare. Ce rôle rappelle le processus d'intéressement de Callon et Latour (Callon, 1984;

[318] AirTable est une plateforme interactive et payante sur laquelle les utilisateurs peuvent créer leur propre espace collaboratif en fonction des besoins et particularités de leur activité. Dans le contexte du *Fest,* cet espace numérique regroupait les fiches personnelles de chaque contributeur (attentes, compétences, origines), les différentes tâches et leur allocation, les activités prévues ou encore, les lieux de logement.

Latour, 2014) et plus particulièrement, le fait que certains acteurs deviennent des « points de passage obligés » et traduisent les intérêts des autres à travers leur propre point de vue.

En résumé, Ouishare présente une volonté d'ouverture à l'extérieur, d'une part, pour enrichir continuellement sa pratique collaborative par la confrontation à des perspectives hétérogènes et d'autre part, pour se redynamiser par l'attraction de nouvelles recrues. Cependant, en se structurant, les membres ont spécifié des rôles exigeant un niveau élevé d'éducation et de compétences, établi un protocole d'adhésion par cooptation et employé des codes sociaux qui ont agi comme des « mécanismes sélectifs implicites » (Ferchaud, 2018, p. 374). Dès lors, la communauté a opacifié ses frontières et s'est peu à peu refermée sur elle-même allant jusqu'à une forme d'entre-soi (Bacqué et al., 1998; Mestdagh, 2015; Vermeersch, 2006). C'est là que nous avons pointé une tension entre une volonté d'ouverture à l'extérieur et un besoin des frontières inévitables, voire nécessaires[319] (Wenger, 1998), à la survie de la communauté : *Comment s'ouvrir davantage tout en maintenant la stabilité de leurs frontières et in fine, la cohérence de la communauté ?* À cet égard, les *Connectors* ont tenté de contrer cette tendance à la fermeture, attirant de nouvelles recrues et veillant à la cohérence interne. Finalement, il apparaît que le réseau Ouishare s'est continuellement structuré et standardisé, s'adaptant continuellement aux « exigences de travail » de ses membres (Star, 2010) et s'équipant peu à peu d'un bagage de plus en plus solide (Granjou & Mauz, 2009) – du *Handbook,* aux cartes heuristiques en passant par le magazine, les outils collaboratifs en ligne ou encore, ses valeurs et ses conventions partagées. Ce processus nous a conduit à discuter de ce cas particulier par le prisme de l'infrastructure se trouvant à l'arrière-plan de Ouishare (Beltrame & Peerbaye, 2018).

5. Une infrastructure pour protéger et soutenir l'expérimentation collaborative

Depuis son apparition en 2010, à l'initiative d'un regroupement d'individus passionnés par l'économie collaborative, Ouishare n'a cessé de s'étendre. Ses membres ont multiplié les événements et projets en différentes zones géographiques, rassemblant un nombre croissant d'acteurs et donnant vie à des communautés locales. Ce faisant, Ouishare a progressivement dû s'équiper en vue de coordonner ses membres (anciens et nouveaux) et maintenir une cohérence entre les diverses activités conduites (Granjou & Mauz, 2009). Ce processus met en lumière la nature organique du réseau dans le sens où il s'est peu à peu adapté aux « exigences de l'information et du travail » des acteurs cherchant à travailler ensemble (Star, 2010, p.19). Ouishare nous est apparu telle une infrastructure (Star & Ruhleder, 1996)

[319] Néanmoins, comme le montre la littérature, les frontières peuvent limiter l'entrée de nouveaux membres, créer une forme d'exclusion (Farnsworth et al., 2016; Goncalves, 2007) ou encore, générer une forme d'entre-soi (Bacqué et al., 1998; Mestdagh, 2015; Vermeersch, 2006).

qui d'un côté, protège et ancre la pratique collaborative en maintenant sa cohérence et d'un autre, enrichit cette pratique en se renouvelant continuellement et en soutenant une ouverture vers l'extérieur.

Tout d'abord, cette infrastructure ne s'est pas construite dans le vide, mais sur une base existante (Star, 2010). Comme nous l'avons vu, Ouishare a, en effet, émergé des rencontres informelles entre un petit groupe qui s'est agrandi et structuré au fil des mois (événements réguliers, site web et magazine, outils collaboratifs en ligne, rôles, protocole d'adhésion, *Handbook,* valeurs, etc.). Ainsi, à travers leur expérimentation collaborative, les membres de Ouishare ont mis en place une série d'arrangements pour servir leur pratique collaborative en construction. Ce faisant, le réseau s'est ainsi doté d'un équipement, fait de conventions et de standards (Granjou & Mauz, 2009; Star, 1999; Star & Ruhleder, 1994), facilitant son passage entre ses différents sous-groupes et l'ouvrant à l'extérieur. Ensuite, tout en soutenant la pratique collaborative, cet équipement s'est adapté et a évolué avec elle. En d'autres termes, il est le résultat du processus d'apprentissage collectif des membres, mais en est également le socle qui le soutient durablement - modulant en même temps qu'il est modulé (Star & Ruhleder, 1996). Cette infrastructure est dès lors imbriquée à la pratique et n'existe qu'au travers des relations qui se créent entre les acteurs (Star, 1999). En outre, les membres semblent avoir une approche variée de Ouishare, propre à leur expérience individuelle. Par exemple, au cours des activités introductives du *Fest* 2017, différents contributeurs étaient revenus sur leur parcours au sein de Ouishare, en proposant une définition chaque fois différente. Une jeune chercheuse avait ainsi expliqué qu'elle avait rejoint Ouishare suite à une observation menée dans le cadre de sa thèse. Pour sa part, elle s'intéressait à l'économie collaborative et avait décidé d'aborder le réseau de l'intérieur en faisant des immersions en deux communautés locales. Un autre *Connector* nous avait, lui, raconté que son intérêt pour Ouishare avait plutôt émergé à la lecture du magazine en ligne dont les thématiques avaient attisé sa curiosité. Finalement, ces illustrations révèlent une autre caractéristique de Ouishare en tant qu'infrastructure : elle est fondamentalement relationnelle (Star, 1999), c'est-à-dire qu'elle se saisit uniquement par l'expérimentation, ce qui explique, par exemple, pourquoi les différents membres n'en avaient pas la même définition. En résumé, en tant qu'infrastructure qui protège les connaissances acquises tout en favorisant l'ouverture et l'adaptation continue, le réseau Ouishare fait face au double enjeu de sa pratique collaborative : s'ancrer durablement par le renforcement de frontières et s'enrichir par la confrontation à la nouveauté et à l'hétérogénéité. En d'autres termes, même si le réseau a fortement évolué au cours de ces dernières années, se standardisant de plus en plus, la communauté reste active et son noyau dur, les *Connectors,* ne cessent de se questionner et d'enrichir leur expérimentation collaborative. À titre illustratif, en 2020, ils ont publié leur premier Manifeste qu'ils ont présenté tel un « *cap* » visant à recentrer leur démarche – rappelant la volonté de protéger leur pratique partagée – et à les redynamiser – rappelant leur désir constant d'enrichissement :

> Depuis plusieurs années, nous observions que Ouishare bougeait et se renouvelait. Et vous aussi. Tout en gardant nos valeurs, nos projets et nos ambitions avaient changé. Au-delà de l'économie collaborative, nous nous intéressions aux territoires, au numérique, au travail. À toutes ces transformations qui changent profondément la façon dont nous habitons, ensemble, ce monde. Mais nous n'arrivions pas à mettre des mots précis sur ces évolutions. Nous avions besoin de nous reconnaître dans un récit commun, qui nous énergise et nous enthousiasme. Et en ce début d'année 2020, nous préférions terminer notre travail collectif avant de composer une nouvelle newsletter. Aujourd'hui, nous avons abouti à un manifeste. Pour la première fois dans l'histoire de Ouishare, nous nous sommes fixés un cap et nous sommes heureux de le partager avec vous. Ce Manifeste retrace à la fois le chemin que nous avons parcouru, nous positionne clairement dans un monde complexe et intriqué, et affirme nos modes d'action et nos valeurs.

Figure 21. Extrait du Manifeste de Ouishare publié en 2020 (2).

D'un côté, Ouishare se positionne, une nouvelle fois, dans une logique continue d'évolution par l'adaptation de ses perspectives et le renouvellement de ses membres. D'un autre, le « *récit commun* », soutenu par le manifeste, trace la ligne directrice recherchée par les membres pour soutenir leur action collective. Finalement, ressortant du processus d'apprentissage collectif des membres, ce Manifeste est une nouvelle illustration de la capacité de l'infrastructure Ouishare à s'ouvrir, s'adapter et se maintenir dans le temps.

DISCUSSION INTERMEDIAIRE AUTOUR DU CAS N°3

Au prisme de notre analyse de la mise en place et du développement de la communauté de pratique Ouishare, nous traitons maintenant les tensions fondatrices de notre problématique et répondons à notre question de recherche (**QR).**

T.I.I. - Qu'est-ce que les porteurs de projets visent à travers leur démarche individuelle ?

Dans le cas de Ouishare, les acteurs rencontrés nous ont paru dans une démarche de remise en question de leur cheminement individuel (Bacqué & Biewener, 2015; Le Bossé, 2008). Plus particulièrement, ils se décrivaient souvent comme « *en pause* » ou bien, à la recherche ce qu'ils voulaient réellement faire de leur vie. En ce sens, ils se posaient une multitude de questions, notamment existentielles et partageaient une même volonté d'impacter positivement la société. Denis Pennel parle, à cet égard, de « quête de soi par le chemin du travail » (2013). En effet, ces individus multipliaient les projets et expériences, les décrivant comme des sources d'apprentissage (Jensen et al., 2016). C'est en ce sens qu'ils cherchaient des initiatives, similaires à Ouishare, où ils auraient l'opportunité d'explorer collectivement ces multiples questionnements qui les animaient. Autrement dit, ils semblaient tournés vers des espaces où ils pourraient partager leurs « émotions » et faire face au « grand vertige » d'un monde continuellement « assemblé et désassemblé » (Vaujany et al., 2016, p. 15). Dès lors, contrairement aux deux autres cas où les porteurs de projets visaient avant tout l'individualisation, les membres de Ouishare ont plutôt un haut désir de se retrouver avec leurs pairs et visent donc un « espace-temps très affectif » où « gérer leurs crises de sens » (*ibid*., p. 13) et donner un « sens plus fort à leur vie » (*ibid*., p. 3). Le point de départ est ainsi différent, même si la tension entre individuel et collectif reste présente.

T.I.2. Qu'est-ce qui les rassemble au-delà de leur volonté d'autonomie et leurs objectifs variés ?

Comme nous l'a montré le récit du développement de Ouishare, ses premiers adhérents se sont retrouvés autour d'un ensemble de problématiques partagées (Wenger, 1998), à savoir leurs questionnements autour de la montée de l'économie collaborative. Même si leurs discussions se sont élargies à une variété de questionnements sociétaux (Wenger et al., 2002), ces individus se sont retrouvés autour de causes communes (Cohendet et al., 2010), considérant qu'ensemble, ils pouvaient impacter la société par l'ébauche d'alternatives nouvelles (Le Bossé, 2003). Autrement dit, une histoire partagée s'est tissée entre eux (Dameron & Josserand, 2007) et les a progressivement responsabilisés mutuellement envers un domaine commun (Snyder & Wenger, 2010; Wenger et al., 2002). Autrement dit, ils se sont mutuellement engagés les uns envers les autres, prenant peu à peu conscience qu'en contribuant aux

échanges, ils répondaient à leur propre désir d'apprentissage continu (Jensen et al., 2016), mais en plus alimentaient le partage de connaissances avec leurs pairs au sein de Ouishare. Finalement, il semble ainsi qu'une forme d'interdépendance (Renard & Davis, 2019) s'est générée entre eux au fil de l'émergence et de la mise en place de Ouishare.

T.2.1. - Quelle est la pratique collaborative que se tisse entre eux ?

Plus les semaines se sont écoulées, plus les membres de Ouishare ont approfondi leur compréhension partagée de l'économie collaborative et de ses enjeux. Ce faisant, ils ont alors posé les fondations d'une communauté de pratique en puissance (Dameron & Josserand, 2007; Wenger et al., 2002) et ont établi une première ligne directrice pour soutenir leur démarche collective : *Comment accélérer la transition vers une société collaborative ?* Ils ont ainsi dessiné les contours de leur pratique collaborative, celle d'expérimenter collectivement de « nouveaux modèles organisationnels » pour combattre les « grands enjeux de notre temps » au moyen de la collaboration. À cet égard, nous pointons un rapprochement avec le ICB où les acteurs exploraient également diverses pistes en vue de devenir de « meilleurs praticiens » de la collaboration (Brown & Duguid, 1991). Tout comme ce cas d'étude, Ouishare illustre cette même logique d'apprentissage à travers la confrontation au réel (Schmitt, 2018). Par exemple, nous avons vu qu'ils testaient l'usage d'outils variés ou de nouvelles méthodes de travail de sorte à en retirer des leçons et *in fine,* apprendre à mieux travailler ensemble. Encore une fois, il nous apparaît que la pratique « ne réside pas dans une structure qui la précède » (Wenger, 1998, p. 77, notre traduction), mais construit plutôt en faisant. Les acteurs apprennent à travers les rencontres et l'expérimentation de différentes activités. Par ailleurs, nous pouvons également noter que l'aboutissement n'apparaît pas telle une fin en soi pour les membres de Ouishare. De fait, il semble que c'est davantage le « faire ensemble, l'apprentissage et son sens profond » qui ressortent comme essentiels (Vaujany et al., 2016, p. 20).

T.2.2. - Quel est leur degré d'hétérogénéité des acteurs ?

Le cas Ouishare illustre une situation où le niveau d'homogénéité du groupe est plutôt élevé. Autrement dit, les acteurs se ressemblent, c'est-à-dire qu'ils ont des « représentations communes » (Fabbri, 2015) et des « perspectives » similaires sur une variété de problématiques (Clarke & Star, 2008). Notre analyse nous a relevé un double effet de cette homogénéité :

- D'un côté, l'homogénéité tend à favoriser l'ancrage de la pratique collaborative dans le sens où les acteurs se comprennent plus aisément, ce qui engendre notamment une meilleure cohésion de groupe (Fabbri, 2015; van Knippenberg & Schippers, 2007). Dans cette idée, le partage d'opinions et de points de vue facilitent les échanges interpersonnels (Mannix & Neale, 2005). Ce faisant, le

mouvement dual entre participation et réification (Wenger, 1998) est fluidifié, ce qui soutient le processus de négociation de sens et *in fine,* la mise en forme de l'expérimentation collaborative.

- D'un autre, l'homogénéité peut induire une fermeture de la communauté de pratique sur elle-même, voire une forme d'entre-soi (Ferchaud, 2018; Mestdagh, 2015). Par exemple, nous avons noté la définition de rôles exigeant un haut niveau d'éducation (celui des *Connectors)*, la mise en place d'un protocole d'adhésion par cooptation (exigeant une « adéquation culturelle » aux anciens membres) ou encore, des codes sociaux (gestuelle et vocabulaire). Or, selon Wenger, ces « nuances » tracent autant les frontières du groupe que des « marqueurs manifestes » (Wenger, 1998, p. 105) et entravent l'intégration des nouveaux entrants tels des « mécanismes sélectifs implicites » (Ferchaud, 2018, p. 374). Autrement dit, elles limitent à la fois le renouvellement des membres, apportant l'énergie nécessaire au renouvellement des idées, et les opportunités d'enrichissement de la pratique partagée (Wenger et al., 2002).

Néanmoins, notre étude de cas a mis en lumière que les membres de Ouishare avaient conscience de cette fermeture et tentaient de diverses manières de s'ouvrir, accueillant des acteurs différents des participants « classiques », comme nous l'avait déclaré un *Connector*. C'est ainsi que nous nous sommes alors questionnée sur les modalités mises en place par Ouishare afin de « rendre plus poreuses les frontières propres à la communauté identifiée tout en conservant leurs principaux bénéfices (ex. cohérence interne, identité commune, partage d'expériences et de connaissances tacites) » (Rchika et al., 2021, p.33).

QR. Quels sont les arrangements à travers lesquels se construit la pratique collaborative entre porteurs de projets ?

Notre étude du cas Ouishare a mis en lumière le recours à des arrangements jouant deux rôles distincts dans le soutien et le renforcement de leur pratique partagée :

(1) Fortifier les frontières de la communauté, c'est-à-dire protéger la connaissance acquise par les membres au fil du développement de Ouishare et maintenir la cohérence et la stabilité de leur démarche collective ;

(2) Perméabiliser les frontières de la communauté, c'est-à-dire rendre plus poreux les contours de Ouishare de sorte à attirer de nouveaux membres et *in fine,* enrichir continuellement la pratique par la confrontation à des perspectives différentes.

À cet égard, nous avons relevé une imbrication d'actants, humains et non-humains, se complémentant les uns les autres et se redynamisant de manière continue – ce que nous nommons « arrangement » - certains répondant à un rôle particulier et d'autres endossant une double casquette. En effet, au départ de Ouishare, les premières étapes de mise en place avaient principalement consisté à renforcer les

frontières de la communauté en puissance (Dameron & Josserand, 2007). À cette fin, les membres avaient commencé par valoriser les rencontres physiques (*Summits* et *Fests*) avec la volonté de réfléchir ensemble aux enjeux de l'économie collaborative, de « fédérer » (Fabbri, 2015) et d'établir les fondements de Ouishare au-delà de la nature distribuée du réseau grandissant. À titre illustratif, ils avaient initié l'idée d'une expérience Ouishare qui ne pouvait être vécue qu'en participant activement à ces événements. En solidifiant les liens sociaux, ils avaient favorisé un « processus d'identification et de reconnaissance » (Blanchot-Courtois & Ferrary, 2009) entre les premiers adhérents qui s'étaient progressivement engagés envers le groupe (Cusin & Loubaresse, 2015). Ensuite, dans ce même mouvement, ils ont intégré le recours à différents outils numériques, soutenant le processus de décision collective (*Loomio*) et facilitant leur coordination quotidienne (*Slack*). En outre, ils ont créé leur site web officiel ainsi que le Magazine Ouishare, deux espaces en ligne permettant à la fois le stockage des savoirs acquis et la mise en avant de l'expertise de ces membres (Wenger et al., 2002). Dans les deux cas, les membres fondateurs ont insufflé une source d'énergie qui a dynamisé les premières manifestations d'intérêts et rendu visibles les enjeux sous-tendant leur démarche (*ibid*.). De plus, par la publication régulière d'articles et les nombreux échanges en ligne, ils ont réussi à donner forme à leur pratique partagée, notamment par le développement de « référentiels communs » (Goncalves, 2007, p.167) tels que des valeurs, un *Handbook,* une série de cartes heuristiques ainsi qu'un espace partagé sur *Google Drive*. Ces répertoires partagés permettaient ainsi de rassembler davantage les connaissances, alors dispersées à travers le réseau, et d'ancrer plus fermement les jalons de Ouishare. Dans cette phase initiale de fortification, les *Connectors* géraient la (les) communauté(s) locale(s) dont ils étaient en charge et facilitaient les rencontres entre les membres de Ouishare, traduisant et alignant continuellement les différentes perspectives (Wenger, 1998).

Au fil des mois, certains actants ont alors étendu leur rôle et ont endossé une double casquette, veillant à la fois au maintien de la stabilité interne de Ouishare et à l'ouverture du réseau à l'extérieur. Cette évolution peut notamment s'expliquer par l'opacification grandissante des frontières entravant le renouvellement des membres ainsi que les opportunités d'enrichissement de la pratique partagée (Wenger et al., 2002). Dès lors, les événements ont été adaptés afin d'attirer davantage de nouveaux adhérents. Comme nous l'avons vu avec l'exemple du Fest, la programmation oscillait entre une dimension générale et spécifique (Star & Griesemer, 1989) de sorte à chacun retrouve son intérêt tout en se rattachant à la ligne directrice de l'événement. En ce qui concerne le magazine ainsi que le site web, ils valorisaient davantage les projets et réalisations diverses des membres de Ouishare, soulignant la « valeur réelle de la communauté » en construction et augmentant ainsi la conviction que cette dernière « génère suffisamment de valeur » (Wenger et al., 2002, p. 82). Enfin, le rôle des *Connectors* s'était également dédoublé. De fait, ils devenaient davantage polyvalents, veillant continuellement à l'accroissement du réseau, comme nous l'avions vu avec l'exemple du *Connector* qui nous avait invité à attirer les « locaux » de Pantin. Autrement dit, ils ont peu à peu endossé un rôle de relais entre Ouishare

et l'extérieur, développant de hautes « compétences relationnelles et interpersonnelles » (Williams, 2002). À cet égard, nous pourrions associer leur action au processus d'intéressement de Callon et Latour (Callon, 1984; Latour, 2014) et plus particulièrement, au fait que certains acteurs deviennent des « points de passage obligé » et traduisent les intérêts des autres à travers leur propre point de vue. Cependant, le cas particulier de Ouishare rejoint davantage la proposition de Star et Griesemer (1989) d'élargir la perspective à plusieurs niveaux[320] en adoptant une approche écologique qui considère le réseau Ouishare dans son ensemble. En effet, les *Connectors* sont certes des points de relais centraux, mais ils sont nombreux, passent d'une communauté locale à l'autre, interagissent avec une multitude des membres et doivent se coordonner avec les autres *Connectors* lors des décisions collectives. Autrement dit, les jeux de traduction sont multiples (Star et Griesemer, 1989, p. 392, notre traduction) et comme nous l'avons vu, tout l'enjeu est avant tout de maintenir la cohérence et la stabilité de la communauté. À cet égard, le statut de *Connectors* nous semble davantage correspondre à celui de *boundary spanners*[321], ces acteurs qui sont capables de circuler entre différents groupes, s'adaptant aux particularités de chacun et veillant à la coordination des perspectives ainsi qu'à l'action collective (Williams, 2002, 2011, 2013).

Il nous est ainsi apparu que le réseau Ouishare s'est continuellement structuré et standardisé, s'adaptant ainsi aux « exigences de travail » de ses membres (Star, 2010) et s'équipant d'un bagage de plus en plus solide (Granjou & Mauz, 2009). Ce faisant, Ouishare peut être associé à une infrastructure (Star & Ruhleder, 1996) protégeant les savoirs, accumulés au fil de leur expérience collaborative, tout en s'ouvrant à de nouveaux entrants apportant énergie et fraîcheur (Wenger et al., 2002) :

Tableau 8. Le réseau Ouishare comme infrastructure (Star et Ruhleder, 1996).

Encastrée	Nous avons pointé l'existence de codes sociaux, difficilement compris par un regard extérieur, mais partagés par les membres de Ouishare agissant ainsi comme des « nuances » qui tracent des frontières sans que les membres en aient directement conscience.
Transparente	En s'appuyant sur le *Handbook* ou leurs valeurs, les membres de Ouishare disposent d'une marche à suivre qui guide leur action collective sans devoir être révisée à chaque fois.
Étendue (temps et espace)	Les membres de Ouishare se rencontrent régulièrement lors d'événements en présentiel (*Summits* et *Fests*), mais en plus prolongent cette expérience en échangeant au sein d'outils numériques (*Slack* et *Loomio*). Leur démarche s'inscrit dès lors dans une longue durée.
Apprise par appartenance	Une des valeurs clés de Ouishare est l'apprentissage par l'action et l'expérimentation. Par exemple, l'expérience Ouishare est ainsi décrite comme devant être vécue pour la saisir, ce qui nous rappelle que la communauté se ressent à travers sa « chaleur », ses « membres » et ses « liens qui s'étendent dans l'espace et dans le temps » (Vaujany et al., 2016, p. 17).

[320] Dans leur texte fondateur, les auteurs écrivent plus précisément : *"The n-way nature of the interessement (or let us say, the challenge intersecting social worlds pose to the coherence of translations) cannot be understood from a single viewpoint."*(Star et Griesemer, 1989, p. 389).
[321] Pour rappel, dans ces travaux, Wenger (1998) parle plutôt de "*broker"* pour désigner ce rôle particulier.

Rattachée conventions de pratique	Ouishare s'est doté d'un équipement varié qui s'est continuellement modulé au regard du développement de la communauté et de l'arrivée de nouveaux membres. Autrement, cet équipement est à la fois le résultat du processus d'apprentissage collectif des membres et également le socle qui le soutient durablement - modulant en même temps qu'il est modulé (Star & Ruhleder, 1996).
Reliée à des normes et standards	Nous avons vu que les membres de Ouishare ont peu à peu donné forme à leur expérience (Roberts, 2006) en créant des socles communs (valeurs et répertoires partagés) qui ont permis d'agréger les connaissances acquises et protéger la stabilité de la communauté.
Construite sur un socle existant	Une infrastructure ne s'établit pas dans le vide, mais sur une base existante. Or, dans le cas de Ouishare, nous avons que la communauté s'est construite sur base des rencontres informelles dans un appartement parisien pour ensuite s'étendre à l'échelle internationale.
Rendue visible par défaillance	Comme nous l'avons vu, un Manifeste a été publié par un cœur de *Connectors* au début de l'année 2020, révélant leur sentiment de dispersion face aux activités de Ouishare et un besoin partagé de redonner une ligne directrice à leur démarche.
Réparée de manière incrémentale	Par l'illustration du processus continu de négociation de sens autour des valeurs de Ouishare ainsi que du *Handbook,* nous avons montré que tout ajout, modification ou évolution d'un des socles de la communauté ne se fait que de manière incrémentale.

Pour terminer, nous avons synthétisé schématiquement cette piste de **l'infrastructure tel un arrangement soutenant à la fois l'ancrage et l'enrichissement de la pratique collaborative** comme suit (Figure 22) :

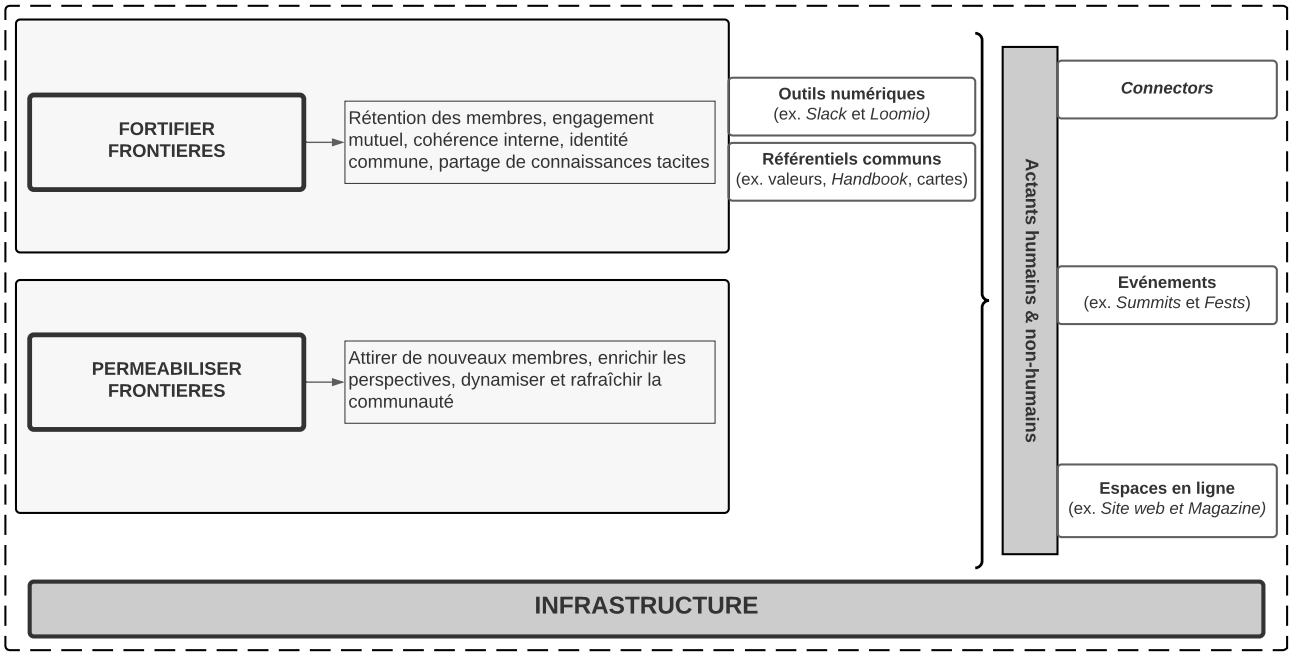


Figure 22. Synthèse schématique de la discussion intermédiaire du cas n°3.

CONCLUSION & DISCUSSION

1. Retour sur les tensions fondatrices de notre problématique

Deux principales tensions ont sous-tendu ce travail de recherche, celle entre individuel et collectif (**Tension n°1**) et celle entre homogénéité et hétérogénéité (**Tension n°2**). Il est maintenant temps de revenir sur les principaux apprentissages de notre étude et plus particulièrement, sur les contributions scientifiques que nous apportons. En cela, nous divisons notre propos en deux parties. Tout d'abord, nous revenons sur la première tension en insistant, d'une part, sur la mise en doute du mythe de l'entrepreneur-héros et en questionnant, d'autre part, les limites des discours de l'entrepreneur de soi et du poids qui s'impose sur les épaules de porteurs de projets. Ensuite, nous abordons la seconde tension de notre problématique en soutenant, d'un côté, la voie d'un équilibre entre homogénéité et hétérogénéité et en interrogeant, d'un autre, les situations où l'un de ces versants prend le pas sur l'autre, entrainant soit une porosité des frontières de la communauté défavorable à la durabilité de la collaboration, soit une forme d'entre-soi nuisible à l'enrichissement continu des échanges et interactions.

1.1. Entre volonté d'autonomie et besoin des autres face à l'épreuve de « l'entreprendre »

I.1.1. *Une remise en doute du mythe de l'entrepreneur-héros*

> *« On a les mêmes valeurs et la même envie d'arriver à ce qu'on envie d'offrir au monde et au marché… Et donc c'était intéressant de se sentir dans le même bateau, de se sentir soutenu… Et de se dire 'ah bien lui aussi il a des difficultés', 'lui aussi il a du mal avec son pitch' ! Et donc ça permet de se sentir moins seul aussi dans l'entrepreneuriat*[322] *»*

À travers nos trois cas d'étude, il nous est apparu que **les porteurs de projets étaient animés d'un haut désir d'individualisation** (Pennel, 2013), cherchant à redevenir leur « propre patron » (Loarne-Lemaire, 2014, p. 19) et à reprendre les rênes de leur vie (Le Bossé, 2008). Autrement dit, ils nous ont semblé rechercher une forme d'émancipation à travers leur démarche professionnelle, voulant vivre et travailler comme ils le souhaitaient. Leur volonté d'autonomie et d'indépendance était donc très forte et ce, dans les trois cas confondus. Ensuite, ces individus étaient particulièrement passionnés. Ils avaient

[322] Entretien de Coralie, participante au programme de la Fabrique. Le 28 novembre 2018.

lancé ou cherchaient à lancer leur(s) propre(s) projet(s) par et pour eux-mêmes, y mettant toute leur « âme » - pour reprendre les mots d'une entrepreneure – et cheminant ainsi dans une sorte de « quête » d'eux-mêmes à travers leur travail (Detchessahar, 2019; Pennel, 2013). Ce faisant, ils s'inscrivaient, pour la plupart, dans une démarche continue de remise en question (Bacqué & Biewener, 2015; Le Bossé, 2008), passant d'une expérience à l'autre. À cet égard, nous retrouvons un des points de départ de notre problématique de recherche : les entrepreneurs deviennent de plus en plus nomades et vivent des parcours de plus en plus « a-typiques » (Martuccelli, 2020, p. 27). Une autre particularité de leur démarche individuelle était qu'ils visaient à impacter positivement la société. Pour ce faire, ils avaient donc décidé de se mettre en action par eux-mêmes au lieu de subir les conséquences (Bacqué & Biewener, 2015; Le Bossé, 2003) des nombreux dysfonctionnements qu'ils relevaient autour d'eux.

Dans ce mouvement, notre étude a également révélé **le rôle central des « autres » et plus spécifiquement, des pairs pour atteindre ces objectifs pourtant si individuels**. C'est la première tension de notre objet d'étude (***Tension n°1)*** : d'un côté, ils ont envie d'autonomie et d'indépendance et d'un autre, ils ont besoin des autres. *Travailler seul, oui, mais avec les autres*. Nous répondons à cette ambivalence par deux principaux constats empiriques. Premièrement, les porteurs de projets font face à une série d'épreuves qui leur sont communes. Bien que celles-ci soient « insurmontablement individuelles » (Martuccelli, 2020, p. 37) et de formes variées dans les trois cas (dysfonctionnements sociétaux pour le ICB et Ouishare contre les obstacles du parcours entrepreneurial pour la Fabrique), les individus se retrouvent autour de ces épreuves parce qu'ils les ont tous vécus – ou les vivent – à un moment donné de leur parcours individuel. Autrement dit, **leurs pairs deviennent des supports grâce auxquels ils font face à ces épreuves partagées**. Au fil du temps, il nous semble qu'en devenant réguliers, ces échanges génèrent une forme d'interdépendance (Renard & Davis, 2019) entre ces porteurs de projets. En effet, alors qu'au départ, ils sont plutôt dans une position de "*goal independence*" (*ibid.,* p. 187) – c'est-à-dire engagés dans une démarche individuelle avec des buts propres – ils s'engagent progressivement les uns envers les autres (Snyder & Wenger, 2010; Wenger et al., 2002) et *in fine,* réalisent qu'en contribuant aux discussions, ils répondent à leur propre volonté d'apprentissage continu (Jensen et al., 2016), mais également à celle de leurs pairs. Deuxièmement, même s'ils prônent une volonté d'individualisation, ces acteurs ont besoin de moments qui leur permettent de se sentir moins seuls et pour ainsi dire, de faire face au « grand vertige » d'un monde continuellement « assemblé et désassemblé » (de Vaujany et al., 2016, p. 15). En d'autres termes, ce besoin de retrouver un « espace-temps très affectif » (*ibid.,* p. 13) est exacerbé par l'isolement et le cloisonnement du parcours entrepreneurial.

Historiquement, l'entrepreneuriat a été essentiellement appréhendé par un angle individuel (Ribeiro-Soriano & Urbano, 2009; Schumpeter, 1934) : l'entrepreneur était alors associé à une « figure héroïque capable d'affronter l'incertitude avec panache » (Bornard et al., 2018, p. 5). Au départ de notre revue

de la littérature, nous nous sommes rapidement positionnée dans la lignée des auteurs qui comme Gartner (1985), remettent en question ce mythe du héros solitaire (Dey & Steyaert, 2012; Germain & Jacquemin, 2017; Sarasvathy, 2009; Schmitt, 2018; Schoonhoven & Romanelli, 2001). Arrivée à l'aboutissement de notre travail, il nous paraît d'autant plus crucial de repenser cette approche de l'entrepreneuriat. Une de nos principales contributions est dès lors d'appuyer la voie ouverte par Bornard et collègues lorsqu'ils déclarent que « l'entrepreneuriat, comme bien d'autres activités humaines, est en réalité un construit hautement social » (2018, p.6). Nous l'avons démontré à travers notre triple étude de cas : **l'entrepreneur n'est pas en mesure de surmonter les obstacles de l'entreprendre seul**. Il a besoin de ses pairs et plus encore, il nous semble même qu'il veut retrouver un lien communautaire que la société actuelle ne lui offre plus suffisamment. Or, la démultiplication des espaces de travail collaboratif (incubateurs, accélérateurs, espaces de coworking, etc.) induit paradoxalement une forme d'isolement en fragmentant le parcours de l'entrepreneur. De plus, dans un monde où les technologies ne cessent de se développer, où les rythmes s'accélèrent et rendent la démarche entrepreneuriale plus pressante, les porteurs de projets ont peu de temps à consacrer à la rencontre et à l'interaction avec leurs pairs alors qu'ils en éprouvent grandement le besoin et peuvent, en outre, en retirer une multitude de bénéfices. En cela, dans leur cheminement individuel vers la mise en place de leur projet, ils ont tendance à s'isoler, à ne pas chercher les réponses auprès de ses pairs et à ne pas prendre le temps de partager leurs expériences. Ainsi, arrivés à un certain stade d'avancement, ils réalisent qu'ils ne pourront pas dépasser l'épreuve suivante sans un regard extérieur, sans une confrontation aux autres et à leur vécu. A cet égard, une citation de François-Xavier de Vaujany et collègues est révélatrice de cette réalité :

> Dans un monde de plus en plus liquéfié, « entrepreneurialisé », assemblé et désassemblé en permanence, la communauté est la maille qui permet à la foi des micro-coordinations mais également celle qui permet d'éviter le grand vertige (2016, p.15).

C'est en cela que notre travail invite les recherches futures à aborder le phénomène entrepreneurial dans une perspective qui ne mystifie pas l'entrepreneur tel un héros solitaire qui peut surmonter les épreuves « avec panache » (Bornard et al., 2018, p. 5). Plus largement, nous considérons qu'il est essentiel d'appréhender ce phénomène en tenant compte de la vulnérabilité de l'entrepreneur dans son cheminement individuel, vulnérabilité qui peut être comblée à travers le partage, l'entraide et la collaboration avec ses pairs. Allant un pas plus loin, nous pensons même que défendre cette vision mystifiée de l'entrepreneuriat revient à freiner les individus dans leur volonté de se lancer en entrepreneuriat et d'oser le pas du démarrage de tout projet. En effet, en présentant une telle vision de l'entrepreneuriat, nous esquissons les contours d'une réalité où l'individu serait le seul à porter le poids de son projet et plus largement, les conséquences de chacun de ses choix, sans que personne ne puisse réellement l'aider dans cette démarche. En revanche, une valorisation du phénomène entrepreneurial comme fondamentalement social et collaboratif, avec un accroissement des études empiriques en ce sens, pourrait davantage stimuler l'entrepreneuriat, car les individus percevraient davantage

l'entreprendre à travers la possibilité de développer leur projet grâce à l'appui et au soutien des autres que ce soit leurs pairs ou bien, les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat.

I.I.2. *Au-delà de la valorisation des discours autour de l'entrepreneur de soi*

En filigrane de ce travail de recherche, nous en venons à nous poser une question sur les limites des discours autour de l'entrepreneuriat de soi et de la reprise du pouvoir par l'individu, capable de lancer et de porter son propre projet. Comme nous l'avons vu dans notre état de l'art, indénombrables sont aujourd'hui les discours qui prônent des valeurs telle que la réussite professionnelle et la réalisation de soi (Gill et Ganesh, 2007). Tout un chacun doit devenir « l'architecte de son propre avenir (Pongratz et Voss, 2003 : 13) » et doit, en outre, être capable d'en assumer l'ensemble des responsabilités. Suivant cette logique, nous assistons ainsi à la montée d'une société où « tout devient entreprendre » (Germain, 2017 : 50). Selon cette considération, l'entrepreneuriat ne se limite plus à la stricte sphère professionnelle, mais s'étend et s'imprègne à tous les niveaux de nos vies. Plus généralement, nous saisissons que l'enjeu de comprendre le phénomène de la collaboration entrepreneuriale est bien plus large que celui de la création d'entreprise. Au regard de cette approche, c'est toute notre manière de nous comporter au quotidien vis-à-vis de nous-même et vis-à-vis des autres qui peut être remise en perspective au travers de ce travail de recherche.

A cet égard, les travaux de Vallas (Vallas and Cummins 2015; Vallas and Christin 2018; Vallas and Prener 2012) interrogent sur les limites de ces discours où l'individu est enjoint à endosser tout le poids de ses choix et devient même une de ces principales ressources de son projet. Une des citations au cœur du projet auquel nous contribuons actuellement est que « *la ressource la plus rare, dans l'entrepreneuriat, c'est l'entrepreneur* ». A travers cette citation, nous saisissons que non seulement ces discours autour de l'entrepreneur de soi induisent une logique de "*self branding"* (Vallas and Cummins 2015; Vallas and Christin 2018), poussant parfois l'individu à entreprendre au-delà de ses propres limites, mais qu'en plus, ils peuvent avoir des conséquences d'autant plus éprouvantes pour l'entrepreneur qui rencontre des difficultés. De fait, nous considérons que la délimitation entre l'entrepreneur et son projet ne cesse de se réduire. Autrement dit, dans cette « conquête d'un soi grandiose » (Gaulejac, 2011, p. 1002), l'individu risque de se perdre dans ce cheminement entrepreneurial. Face à l'échec, voire à la mort de son projet, sa souffrance n'en sera alors que plus étendue, bien au-delà de la sphère professionnelle - délimitant à priori sa démarche. Dans ce cas, les enjeux psychologiques associés à l'échec sont sous-jacents à la phase de lancement d'un nouveau projet (Shepherd, 2003 ; Louie, 2016). À ce propos, nous pensons, par exemple, à Nathalie de la Fabrique d'été qui nous déclarait : « ***J'ai mis toute mon âme*** *dans ce projet de ferme pédagogique…* ***toutes mes valeurs*** *et maintenant je sais que l'équicoaching, c'est quelque chose qui me va à moi,* ***c'est mon projet****…* ». Comment pouvons-nous imaginer que face à la difficulté, cette entrepreneuse pourra faire

la nuance entre son projet et elle-même ? Quelles seront alors les frontières entre les dimensions professionnelles et personnelles ? À travers les propos des porteurs de projets rencontrés, nous pouvons donc percevoir les pendants de ces discours de l'entrepreneur de soi : un haut sentiment de culpabilité, voire de honte par rapport à la situation vécue ; une série de regrets face aux décisions dont ils s'estiment les seuls responsables ; une douleur profonde de ne pas avoir été à la hauteur et de ne pas avoir réussi à faire face par soi-même ; un isolément accru lors d'une période de difficultés, etc. Dès lors, nous en arrivons à la conclusion qu'au-delà de donner vie à une société où « tout devient entreprendre » (Germain, 2017 : 50), rendant poreuses les frontières entre les différentes sphères de nos vies, ces discours créent un vide d'autant plus douloureux pour celles et ceux qui échouent et influent grandement sur leur volonté de relance par peur de cette répétition de l'échec.

I.2. À la recherche d'une complémentarité entre homogénéité et hétérogénéité

I.2.1. *Établir un équilibre plutôt qu'une opposition entre ces deux versants*

À travers la littérature, nous avons discuté de l'enjeu, mis en lumière par les recherches en entrepreneuriat, de trouver un équilibre entre homogénéité et hétérogénéité, deux faces favorables à la collaboration entrepreneuriale. De fait, l'hétérogénéité est, d'une part, décrite comme une des principales sources de l'innovation, mettant en dialogue des « façons de penser ou des ressentis parfois très éloignés » (Blandin et al., 2016, p. 69), soutenant la « co-construction de nouvelles connaissances » (Pierre & Burret, 2014, p. 60) et favorisant de hauts degrés d'innovation (Julien et al., 2014). En outre, notre exploration empirique a pointé une forte valorisation de la diversité des profils, mise en avant et recherchée par les acteurs suivis. Dans les articles, sur les sites webs, lors des rencontres physiques ou dans les e-mails reçus, l'hétérogénéité était constamment visée. D'autre part, l'homogénéité est davantage décriée : « *on est plutôt dans l'entre-soi de gens qui viennent de classes éduquées dans tous les cas, et je pense que ça, c'est dangereux pour n'importe quelle organisation »,* nous déclarait un *Connector* de Ouishare. Ainsi, le fait de « se ressembler » (Fabbri, 2015, p. 244) était perçu négativement, telle une entrave à l'enrichissement de la pratique collaborative. Or, comme le montre bon nombre de recherches, « l'homophilie » est une tendance naturelle des porteurs de projets qui se tournent plus rapidement vers ceux qui sont proches d'eux et font partie de leurs cercles sociaux directs (Granovetter, 1985 ; Fabbri, 2015 ; Kim et Aldrich, 2017). En cela, nous avions mis en lumière l'importance de rechercher un équilibre entre ces deux versants complémentaires, ce qui fut notamment au centre de la seconde tension de notre problématique de recherche : ***Comment trouver un équilibre entre l'homogénéité et l'hétérogénéité afin de faciliter la collaboration tout en l'enrichissant continuellement (Tension n°2) ?***

En nous inspirant de Milliken et Martins, nous soulignons que l'hétérogénéité et l'homogénéité sont deux « armes à double tranchant » (1996, p. 403) qu'il faut encadrer tout au long du processus collaboratif. Nous appuyant sur les recherches autour de cet enjeu, nous en arrivons à la conclusion qu'elles doivent coexister dans un même équilibre où elles s'alimentent mutuellement. Elles sont les faces complémentaires d'une même médaille, enrichissant et alimentant la collaboration à des degrés variés :

- D'un côté, même si elle peut induire certaines limites comme l'entre-soi (Bacqué et al., 1998; Mestdagh, 2015; Vermeersch, 2006), **l'homogénéité soutient l'ancrage durable de la pratique collaborative** dans le sens où les acteurs se comprennent plus aisément (Mannix & Neale, 2005). Ce faisant, le mouvement entre participation et réification (Wenger, 1998) est fluidifié, ce qui soutient le processus de négociation de sens et *in fine,* la mise en forme de la pratique collaborative ;

- D'un autre, même si elle est un « stimulus » pour la création d'idées innovantes (Bantel & Jackson, 1989; van Knippenberg & Schippers, 2007), **l'hétérogénéité peut, en revanche, bloquer la dynamique entre participation et réification** (Wenger, 1998). Plus concrètement, lorsque les acteurs ne parviennent pas à coordonner leurs différentes perspectives, ils ne réussissent pas à dépasser le stade des débats et discussions pour ancrer leur pratique collaborative ;

Finalement, nous schématisons cette vision de l'homogénéité et de l'hétérogénéité comme une « arme à double tranchant » (Milliken et Martins, 1996, p. 403) comme suit (Figure 24) :

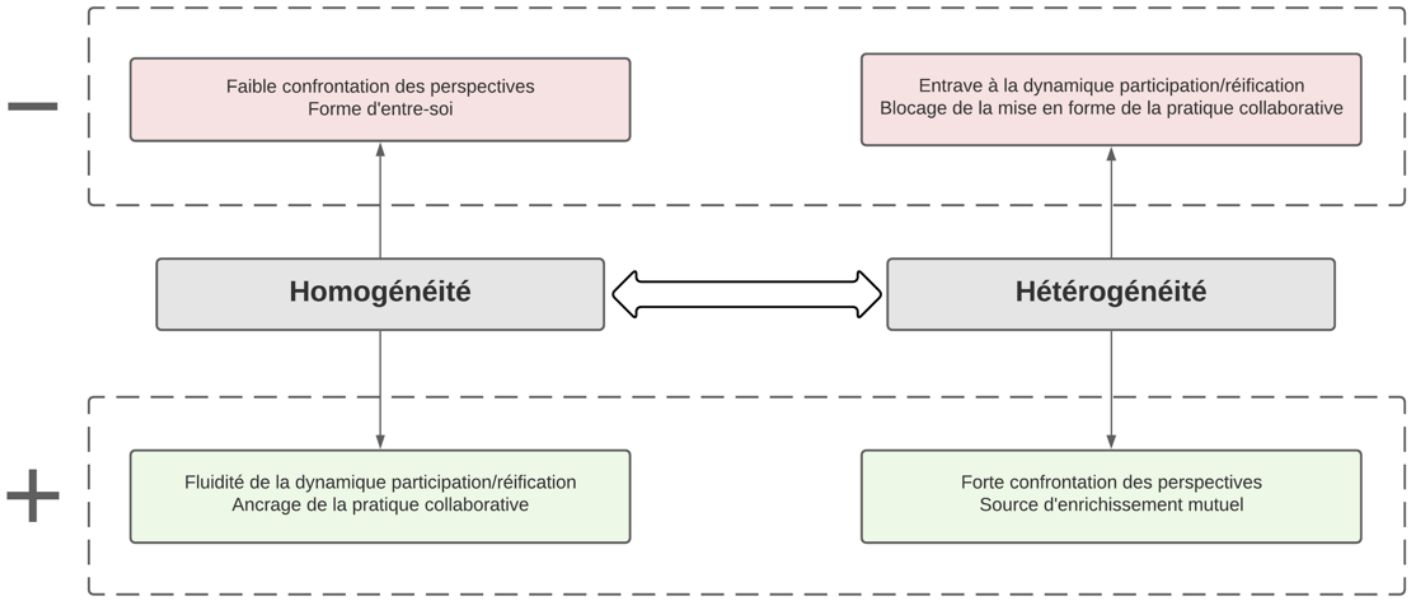


Figure 23. Les effets de l'homogénéité et l'hétérogénéité sur la pratique collaborative.

I.2.2. *De l'ouverture et du flou des frontières à l'entre-soi et l'exclusion…*

Au départ de notre questionnement autour de la place et du rôle des frontières, nous sommes revenue à la vision d'Etienne Wenger à ce propos. Pour le chercheur, les frontières sont inévitables et même nécessaires. Elles sont à la fois le lieu de l'approfondissement des compétences et celui des opportunités d'apprentissage, voire d'innovation (Wenger, 1998). Néanmoins, tout comme la diversité, elles sont à double tranchant. D'un côté, elles ont la capacité de générer des processus d'apprentissage (Wenger-Trayner et al., 2014) et de renforcer le processus collaboratif par la rétention des individus (Hoang & Rothaermel, 2005; Hoecht & Trott, 2006). D'un autre, elles peuvent avoir des conséquences néfastes sur le développement communautaire : limitation à l'entrée de nouveaux membres et forme d'exclusion (Farnsworth et al., 2016 ; Goncalves, 2007) ; « piège identitaire[323] » (Dameron & Josserand, 2009, p. 148) ; résistance au changement et frein à l'innovation (Roberts, 2006). Malgré cette tension, Wenger défend une meilleure gestion des frontières plutôt que leur suppression totale.

En ce qui nous concerne, les premières traces de ce questionnement se retrouvent dès les prémices de notre observation de terrain en 2017. Ce sont les propos d'un bénévole Ouishare qui avaient attiré notre attention de chercheuse :

[323] Ce piège identitaire (Dameron & Josserand, 2009) constitue un véritable frein au développement de la communauté elle-même dans le sens où l'homogénéisation interne devient telle qu'apparaissent des effets de complaisance ou d'aplanissement des perspectives. Les bénéfices de la communauté se réduisent progressivement. Le piège identitaire impacte alors l'enrichissement mutuel dans la complémentarité et plus largement, l'émergence de projets innovants (Blanchot-Courtois & Ferrary, 2009).

> *« Après moi, je critique pas mal ce modèle-là parce que ça sollicite l'entre-soi[324] et je pense qu'on loupe peut-être beaucoup d'opportunités en fonctionnant ainsi… Peut-être revoir notre système d'inclusion dans les communautés pour essayer de brasser au sens large […]. Là, c'est pas représentatif d'une société parce que selon moi, on est plutôt dans l'entre-soi […] et je pense que ça, c'est dangereux pour n'importe quelle organisation même si elle essaie… d'être le plus organique possible, parce que justement en fait, c'est elle qui va mettre de l'eau à son propre moulin, ça signifie qu'elle peut très bien foncer dans le mur et elle s'en rendra pas compte jusqu'à ce qu'elle percute le mur…[325] »*

En écoutant ce bénévole, nous nous étions demandée comment il était possible de retirer les bénéfices d'un fonctionnement communautaire tout en restant suffisamment ouvert pour intégrer continuellement de nouveaux membres aux profils divers et variés. À cet égard, notre réflexion s'est appuyée sur les résultats de la thèse de Ferchaud (2018) autour des « fabriques du numérique ». En effet, la chercheuse pointe un décalage entre ses données empiriques, démontrant un entre-soi (Bacqué et al., 1998; Mestdagh, 2015; Vermeersch, 2006) et les valeurs associées aux dispositifs étudiés comme la bienveillance, la tolérance et l'ouverture. En outre, en se basant sur les travaux de Mestdagh (2015) sur les jardins partagés, Ferchaud décrit ces jardins, présentés comme des lieux de création de liens sociaux, comme des « espaces d'entre-soi, fréquentés par des acteurs proches, en particulier en termes de positions sociales, de niveaux de diplômes et de pratique culturelles et de loisirs » (2018, p. 388).

Donner vie à une communauté, la faire grandir et perdurer est loin d'être une tâche facile, comme nous l'avons discuté théoriquement et empiriquement à travers cette recherche. En effet, parmi les premières étapes du développement d'une communauté de pratique, le regroupement et la maturation (Wenger, 2002) induiraient une forme de renforcement des frontières, les membres se reconnaissant les uns les autres comme faisant partie d'une communauté particulière. Néanmoins, même si nous prônons la porosité de ces frontières et l'intégration continue de nouveaux membres pour enrichir les interactions et échanges, nous nous posons la question de savoir dans quelle mesure il est effectivement possible pour les praticiens de poser le curseur de cette ouverture. En d'autres termes, même en percevant les potentiels bénéfices de l'intégration de profils hétérogènes, il peut être complexe pour ces acteurs « d'oser » ouvrir leur communauté naissante à l'extérieur. Plus particulièrement, ils peuvent craindre de briser la dynamique en train d'émerger entre leurs membres fondateurs et de réduire à néant les efforts engagés dans la stimulation des échanges. Comment est-ce que ces membres plus anciens vont-ils accepter et intégrer ces nouvelles personnes ? Est-ce qu'ils ne vont pas se perdre face à un public qui ne

[324] « La caractéristique principale d'un entre-soi est de rassembler des acteurs qui se ressemblent. Il est corrélé avec des pratiques de repli, voire de fermeture résultant de stratégies pour « écarter » celles et ceux qui ne leur ressemblent pas » (Mestdagh, 2015 *cité par* Ferchaud, 2018, p. 371).
[325] Entretien d'un *Connector* de Ouishare. Le 6 juillet 2017.

leur ressemble plus ? Où est-il possible de placer le curseur pour maintenir l'harmonie et l'envie d'être ensemble au-delà de la différence ? Il peut, par exemple, arriver que les praticiens optent pour l'intégration de nouveaux membres par un principe de cooptation ou par l'expression d'un « droit de veto », comme nous l'avons vu dans le cas Ouishare. Dans d'autres cas, la communauté peut émerger entre des porteurs de projets aux profils plutôt hétérogènes, donnant vie à une « unité dans la diversité » qui fait la richesse de la pratique collaborative. C'est notamment ce que nous a révélé le cas de la Fabrique d'été.

Avec un certain recul critique par rapport à notre travail, nous en venons à nous questionner sur les intentions qui sous-tendent les choix des praticiens ayant tendance à refermer leur communauté sur elle-même. Bien que nous n'ayons pas les données empiriques pour valider nos suppositions, nous proposons ici une piste de questionnement qu'il serait intéressant d'approfondir à travers des recherches futures. En rédigeant nos résultats empiriques, une de nos tendances était de prôner l'ouverture des frontières telle une voie d'enrichissement continu pour la collaboration entrepreneuriale, apposant parfois une connotation négative à la fermeture de celles-ci par les acteurs (ex. piège identitaire, forme d'entre-soi, effets de complaisance, etc.). Même si nous ne remettons pas en question les bénéfices établis d'une ouverture à la diversité, nous tentons aujourd'hui de nous positionner davantage à la place de ces praticiens de la collaboration entrepreneuriale. En effet, nous avons pu voir combien il peut être complexe d'initier des échanges entre entrepreneurs et davantage encore, de les maintenir durablement. Donner vie à une communauté va alors bien au-delà de ces premières étapes et lorsqu'elle émerge, ces acteurs cherchent uniquement à la maintenir en vie et à la renforcer continuellement. Ainsi, lorsqu'ils perçoivent dans l'intégration de profils différents de ceux qui font leur communauté un risque pour celle-ci, ils ont plutôt tendance à prendre la voie de la fermeture. Comment pourrions-nous dès lors leur reprocher de vouloir la protéger ? C'est pourquoi, nous nous demandons aujourd'hui comment en tant que chercheurs, nous pourrions leur proposer des recommandations et des pistes de solutions pour les aider à franchir ce pas de l'ouverture. À cet égard, nous suggérons que les recherches empiriques portant sur des communautés entrepreneuriales à divers stades de maturité se multiplient en vue d'observer et d'analyser dans quelle mesure elles peuvent se nourrir de l'altérité et de la diversité tout en préservant leur force et leur énergie interne. Dans le cadre de notre recherche, nous avons observé trois dispositifs à des stades de maturité différents, ce que nous suggérons ici est d'analyser un même dispositif au fil de son évolution d'un stade à l'autre. Ce faisant, il serait alors possible d'analyser plus finement ces moments de mutation et les enjeux qu'ils soulèvent pour les porteurs de projets. En conclusion, il nous semble crucial d'emprunter cette voie à l'heure où d'un côté, les projets entrepreneuriaux se démultiplient et d'un autre, les difficultés rencontrées par les entrepreneurs ne cessent de croître dans un contexte de crise qui va davantage creuser les inégalités et renforcer l'isolement des porteurs de projets.

2. À propos des arrangements soutenant la pratique collaborative

Dans cette seconde section de notre discussion, nous revenons sur les contributions scientifiques de notre travail doctoral et plus particulièrement, sur les réponses apportées à notre question de recherche, à savoir : ***Quels sont les arrangements à travers lesquels se construit la pratique collaborative entre porteurs de projets ?***

Pour ce faire, nous débutons par une mise en lumière de la pratique collaborative identifiée au terme de nos trois terrains, positionnant les épreuves partagées par les porteurs de projets comme le point d'émergence de leur pratique collaborative. Nous poursuivons alors par une discussion de la nature fondamentalement performative des arrangements faisant frontière entre des entrepreneurs hétérogènes. Ensuite, nous défendons une approche de la collaboration entrepreneuriale par le prisme de la pratique, à savoir que les arrangements doivent être pensés tout au long du parcours des porteurs de projets et non, à certains moments ou points de passage délimités dans le temps et l'espace. Nous clôturons notre discussion de deux autres contributions, directement mobilisables par les praticiens et les chercheurs de la collaboration entrepreneuriale :

(1) Un triptyque pour encourager et soutenir durablement les interactions entre porteurs de projets : veiller à la régularité des rencontres, insuffler des sources d'énergie soutenant les échanges, définir une ligne directrice donnant sens à la démarche collective.

(2) Un cycle collaboratif en trois phases clés, soutenu par une imbrication d'acteurs et d'objets à chacune de ces phases (initier, renforcer et enrichir).

2.1. La pratique collaborative : Apprendre ensemble à surmonter les épreuves du parcours

Au terme de notre recherche, il nous est apparu que la pratique collaborative des porteurs de projets suivis correspondait avant tout à un **apprentissage collectif face aux épreuves rencontrées**. Ces entrepreneurs semblaient ainsi dans une démarche d'expérimentation en se confrontant à leurs pairs (Pierre & Burret, 2014) et au réel (Schmitt, 2018). Plus particulièrement, ils valorisaient une logique de partage ainsi que le « sens profond » de l'apprentissage (de Vaujany et al., 2016, p. 20).

Pour mieux comprendre, revenons à l'étymologie de « collaborer ». Comme nous l'avons vu dans notre second chapitre théorique, le terme vient du latin « *cum* » pour désigner « avec » et de « *laborare* » pour signifier à la fois « travailler », « faire des efforts », « produire un long travail » ou encore, « éprouver des difficultés ». Au terme de notre triple étude de cas, nous en sommes arrivée à une autre définition

de la collaboration entre entrepreneurs : **les porteurs de projets s'engagent ensemble dans un effort coordonné pour faire face à une série d'épreuves qu'ils vivent ou ont vécu à un moment donné de leur parcours**. Il est à noter que ces épreuves, se définissant et se construisant au fil du cheminement de l'entrepreneur, reflètent une ontologie du « devenir » en entrepreneuriat puisque chacun en retire un apprentissage individuel en amont, en cours et après le dépassement de ces obstacles. Alors que nous avons pointé ces « défis communs » (Martuccelli, 2020, p. 30) comme ce qui fait frontière entre ces individus, nous spécifions maintenant qu'ils sont le point d'émergence de leur pratique collaborative. En se retrouvant autour de ces problématiques communes, les entrepreneurs surmontent certaines situations qu'ils ne réussissaient pas à dépasser de manière isolée (Gangloff-Ziegler, 2009; Huxham, 1996). Leurs pairs deviennent le support nécessaire pour dépasser les obstacles rencontrés au cours du cheminement individuel. Finalement, nous comprenons que **leur pratique collaborative se construit chemin faisant** (Brown & Duguid, 1991; Lave, 1988; Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998). En d'autres termes, elle n'émerge pas dans le vide, mais s'enracine dans les épreuves et dans la perception mutuelle d'un intérêt commun. Les porteurs de projets peuvent donc rattacher leur intérêt individuel à celui de leurs pairs (Golich, 1992) puisqu'ils comprennent qu'en retirant des leçons pour eux-mêmes, ils aident simultanément les autres à avancer. Ils se sentent alors dans le « même bateau », avançant ensemble vers une même fin : **dépasser la mise à l'épreuve partagée**, ce qui rend encore compte d'une ontologie du « devenir » sous-tendant le parcours entrepreneurial.

2.2. Une vision performative des arrangements faisant frontière entre acteurs hétérogènes

À la fin de notre chapitre sur les objets-frontières, nous en proposions la définition suivante :

> Consistant en des **arrangements** entre des acteurs hétérogènes, ces objets sont **(1)** à la fois concrets et abstraits, maximisant l'autonomie de travail tout en créant un socle commun à la frontière entre les porteurs de projets et **(2)** à la fois malléables et rigides pour intégrer les particularités individuelles tout en maintenant une identité stable au croisement des acteurs, notamment grâce à l'équipement dont ils se dotent au fil de leur développement.

Après avoir confronté cette définition à notre triple étude de cas, notre considération de ce qu'est un objet-frontière et plus particulièrement, de ce que nous associons à l'idée d'arrangement a évolué et s'est précisée. En amont de notre recherche doctorale, nous percevions l'objet-frontière à travers le stricte prisme d'un objet matériel et non-humain qui permettait de créer des ponts provisoires entre des acteurs hétérogènes. Progressivement, nous avons étendu notre perspective à des objets dont la « matérialité provient de l'action et non d'un sens préfabriqué de la matière ou de sa qualité de chose » (Star, 2010, p.20) ainsi qu'à des actants humains endossant ce même rôle de pont entre une diversité de porteurs projets. Plus nous avancions dans notre analyse des cas, plus nous saisissons que ce n'était pas un actant, humain ou non-humain, en particulier qui faisait frontière entre les individus suivis, mais bien

l'imbrication particulière de ces actants dans une situation donnée. Plus encore, nous ajoutions une dimension performative à cette imbrication considérant que c'est par leur action que ces actants donnaient vie à une pratique collaborative spécifique. Selon Tsoukas et Chia (2002), une telle vision souligne « l'action humaine et son caractère situé » (Vàsquez, 2009, p.18). En cela, telle que nous la percevons, l'imbrication qui fait frontière est en constant devenir, en fonction des actants entrant en jeu dans la situation étudiée. Par exemple, dans le cas de la Fabrique, une fois que le lieu des Anciens Abattoirs fut fermé, l'imbrication a évolué et a influé sur la pérennité de la pratique collaborative qui s'était construite au cours du programme d'accompagnement. En nous appuyant sur la définition « performative » du lien social par Latour et Strum, nous saisissons que non seulement une « variété d'éléments ou de propriétés contribue au lien social tel que défini par les acteurs sociaux », mais qu'une impulsion doit être donnée pour appréhender le « lien social » à travers la manière dont les « acteurs atteignent ce lien » et ce qu'ils mettent en place par ce faire (1987, notre traduction, p.785). C'est ce que nous entendons, au terme de notre recherche doctorale, par « **arrangement** », à savoir **une imbrication d'actants, humains et non-humains, qui selon une logique performative, se combinent, s'imbriquent et évoluent continuellement pour donner vie à une situation particulière en constant devenir.**

2.3. Décloisonner la collaboration entrepreneuriale par le prisme de la pratique

Une des principales contributions scientifiques de notre travail de recherche est de défendre une approche de la collaboration entrepreneuriale – et plus largement, du phénomène entrepreneurial - comme un mouvement en construction permanente. Comme le reflètent notre revue de la littérature ainsi que notre étude empirique, il est indéniable que ce monde s'inscrit dans un mouvement fugace. Les lieux et initiatives autour de l'entrepreneuriat ne cessent de se démultiplier. Indénombrables sont les associations et structures visant à accompagner les entrepreneurs. Les programmes, académiques ou non, pour soutenir l'esprit d'entreprendre, sont de plus en plus nombreux et variés. En outre, nous avons souligné une forme de « nomadisme » des entrepreneurs suivis, se déplaçant entre ces espaces au fil des opportunités et de leurs besoins. Ce monde nous semble ainsi en ébullition et en devenir constant, comme celui décrit par Zygmunt Bauman (2013) où les pratiques sont liquéfiées. Elles se déploient dans le temps et l'espace, ce que nous illustrons à travers la métaphore du cours d'eau pour décrire le processus collaboratif. Autrement dit, elles se construisent à travers des espaces et temporalités multiples (Champenois et al., 2019). Au terme de notre recherche, nous nous ancrons donc davantage dans une ontologie processuelle et plus spécifiquement, dans le courant émergeant de l'*entrepreneurship-as-practice* pour défendre une vision de l'entrepreneuriat telle :

> […] une organisation émergente/créative consistant en un ensemble de pratiques (structurelles et processuelles), réalisées (mises en œuvre et incarnées) par une myriade de praticiens de l'entrepreneuriat interconnectés et imbriqués. (Champenois et al., 2019, p.23, notre traduction)

En cela, nous proposons d'appréhender les pratiques collaboratives en entrepreneuriat à travers leur mouvement et non par un seul et unique prisme. Or, comme nous l'avons pointé tout au long de notre travail, les recherches sur la collaboration entrepreneuriale se sont principalement faites par le prisme du lieu et des espaces de travail collaboratif (Fabbri, 2016; Fabbri & Charue-Duboc, 2013, 2016; Mitev et al., 2019 ; Pierre & Burret, 2014). Au regard de notre recherche, cette approche nous paraît problématique pour saisir finement le processus d'émergence et de constitution de ces pratiques collaboratives. En cela, nous avançons que les **arrangements soutenant la collaboration entrepreneuriale doivent être pensés tout au long du parcours des porteurs de projets et non, à certains moments ou points de passage délimités dans le temps et l'espace**. Fondamentalement, nous n'infirmons pas le rôle clé de la « co-localisation physique » des porteurs de projets dans l'émergence et le soutien des pratiques collaboratives, voire d'une communauté de pratique entrepreneuriale (Fabbri, 2015, p. 371). Néanmoins, même si le lieu reste central, il ne « vit » qu'à travers les activités, les événements, les impulsions et les animations, les entrées et les sorties… bref, à travers les pratiques qui le font passer d'une surface plane à un volume où « il se passe quelque chose » (Bohas et al., 2017, p. 21). C'est « l'espace-temps » (*ibid.*), ouvert par les pratiques, qui nous semble crucial. Nous défendons dès lors que ce qui importe est ce qui est ouvert par les pratiques, à savoir leur générativité. En d'autres termes, nous suggérons de suivre ce qui émerge, se crée, s'initie, se vit et se construit entre les entrepreneurs et ce, en dépassant largement le strict prisme du lieu et de l'espace qui sont finalement des points de passage de ces pratiques. À travers la crise sanitaire actuelle, nous comprenons néanmoins que sans les lieux, les pratiques sont évidemment impactées. Cependant, il nous semble que ce ne sont pas directement les lieux en eux-mêmes qui manquent aux entrepreneurs, mais plutôt les convivialités et ce qu'il « se passait » en ces lieux particuliers. Pour préciser cette idée de convivialité, prenons l'exemple de « l'expérience Ouishare » au cours du Fest. D'une manière générale, nous avons parlé des danses, des gestes et des attitudes mutuelles des membres que nous avons « vécus » à travers notre observation de terrain. Citant Brennan (2004) et Andersson (2009), Silvia Gherardi parle d'« atmosphères affectives » (2017, p. 346, notre traduction), à savoir un « socle partagé » qui donne vie à une « expérience » se déployant entre les humains et les non-humains. La chercheuse ajoute que ces « atmosphères entourent les gens, les choses et les environnements : en entrant dans une pièce, nous pouvons sentir un atmosphère sereine ou tendue » (2017, pp. 350-351, notre traduction). C'est en ce sens que nous abordons cette idée d' « expérience » et de convivialité qui dépassent les dimensions spatio-temporelles. Encore une fois, ce sont les pratiques qui priment. Pour expliciter notre perspective et appuyer notre contribution, l'extrait suivant reflète ce mouvement fugace de la pratique et rappelle, plus largement, notre ontologie processuelle :

> Avec la pratique, on n'est plus dans un espace. On ne se fixe pas davantage dans un lieu. On n'est pas dans un temps particulier. La pratique lie tout cela « en même temps » et dans une même durée. (Bohas et al., 2017, p. 21)

Notre contribution est ici de **défendre une approche de la collaboration entrepreneuriale par le prisme de la pratique.** Ce faisant, nous initions une voie de réponses à nos questionnements introductifs sur la manière de soutenir la confrontation entre pairs hétérogènes et de favoriser la régularité des rencontres entre entrepreneurs. Plus spécifiquement, il nous semble que trois pistes de réflexivité sont ouvertes par cette proposition.

Premièrement, cette approche permet de décloisonner le parcours et d'enrichir la construction de la pratique entrepreneuriale par un accompagnement transversal – et non plus, à un moment ou un point de passage déterminé. Les arrangements sont alors pensés par rapport à toutes les phases de constitution de la pratique entrepreneuriale. Par ailleurs, nous pensons que le potentiel d'inclusion d'une pratique est plus important que celui d'un lieu auquel on accède ou pas[326]. Selon nous, vivre un même événement, ressentir une émotion commune ou encore, partager une expérience de vie douloureuse génère des ponts entre les entrepreneurs et ce, bien au-delà de leurs différences. Ils peuvent, en effet, retrouver à travers ce qui est ouvert par la pratique – par ce qui se vit et se déploie – un socle autour duquel initier leurs échanges et plus largement, s'engager ensemble dans un effort coordonné pour faire face à une série d'épreuves qu'ils vivent (ou ont vécu) à un moment donné de leur parcours – ce qui renvoie à la pratique collaborative identifiée à travers nos trois terrains d'étude.

Deuxièmement, entrer par la pratique permet de contrebalancer la démultiplication des lieux dédiés à l'accompagnement entrepreneurial. En effet, en pointant le partage d'un lieu physique comme une condition d'émergence de la pratique collaborative entre entrepreneurs, nous encouragerions davantage la montée de « l'industrie de l'accompagnement » (Messeghem et al., 2013, p. 65), accentuant encore la confusion des entrepreneurs, le cloisonnement de leur parcours et *in fine,* leur isolément. C'est pourquoi, nous proposons d'étudier les **arrangements soutenant la collaboration entre porteurs de projets au regard de cette complexité et surtout, de la construction « chemin faisant » de la pratique entrepreneuriale** (Champenois et al., 2019). En d'autres termes, nous encourageons les chercheurs dans ce domaine à décloisonner leur approche et à ouvrir leur perspective afin de suivre « l'entreprendre en train de se faire » (Germain & Jacquemin, 2017, p.11) bien au-delà des limites imposées par un espace-temps particulier. C'est notamment ce que nous a permis notre suivi ethnographique de trois collectifs entrepreneuriaux en des lieux distincts et selon des modalités variées.

Troisièmement, notre proposition présente une implication managériale majeure pour les acteurs de l'accompagnement entrepreneurial et pour les espaces de travail collaboratif en général. Se positionnant par rapport aux caractéristiques du lieu (localisation, superficie, aménagement, agencement, etc.) et non

[326] Néanmoins, nous avons vu que l'entre-soi peut émerger au travers de nuances » qui tracent autant les frontières du groupe que des « marqueurs manifestes » (Wenger, 1998, p. 105, notre traduction) et compliquent ainsi l'intégration des nouveaux entrants puisqu'ils agissent comme des « mécanismes sélectifs implicites » (Ferchaud, 2018, p. 374).

par rapport aux pratiques qui elles, dépassent le cadre spatio-temporel, ces lieux se sont positionnés sur une proposition de valeur fragile. Aussi, nombreux sont ceux qui n'ont pas survécu sur le long terme – ce qui est d'autant plus accentué dans le contexte actuel. En effet, avoir des locaux mieux agencés ou mieux équipés est aisément accessible à tout autre concurrent. En outre, comme nous le savons, ce n'est pas ce qui fera venir les porteurs de projets à la recherche de là où « il se passe quelque chose » (Bohas et al., 2017, p. 21). En revanche, donner vie à une « atmosphère » particulière – comme celle de Ouishare – est plus difficile à mettre en place, mais également plus durable et donc plus stratégique : tout le monde n'a pas la même capacité à donner vie à des pratiques.

2.4. Recommandations à destination des chercheurs et des praticiens de la collaboration

2.4.1. *Soutenir la collaboration entrepreneuriale au regard des enjeux de l'entreprendre*

Au terme de notre étude, nous mettons en perspective les apprentissages de notre revue de la littérature avec nos résultats empiriques et notre compréhension des enjeux de l' « entreprendre en train de se faire » (Germain et Jacquemin, 2017, p.11). Ce faisant, nous suggérons diverses pistes à prendre en considération pour penser les arrangements soutenant la collaboration entre entrepreneurs. En cela, nous en arrivons à un triptyque, directement mobilisable par ces praticiens, pour encourager et soutenir durablement les échanges et interactions entre porteurs de projets (Figure 24) : **(1)** veiller à la régularité des rencontres, **(2)** insuffler des sources d'énergie soutenant les échanges, **(3)** définir une ligne directrice donnant sens à la démarche collective.

Premièrement, la collaboration se renforce « dans le temps » alors que le « court terme » peut lui être défavorable (Boutillier & Fournier, 2009, p. 54). Cependant, comme nous l'avons vu, les porteurs de projets suivis sont de plus en plus mobiles, passant « d'une aventure à l'autre, sur un parcours facilité par les technologies digitales permettant d'accéder à une information pléthorique et de s'affilier à une multitude de réseaux » (Bornard et al., 2019, p. 91). Ils tendent ainsi à moins se recroiser de manière régulière. *Comment est maintenue la régularité des interactions entre des entrepreneurs de plus en plus mobiles et dispersés (T.2.1.3) ?* À cet égard, notre étude – et notamment, le cas Ouishare - nous a révélé une piste possible pour soutenir la **régularité des échanges** au-delà de cette forme de « nomadisme » : combiner les rencontres en présentiel avec des outils numériques. Positionnés en prolongement des lieux ou des événements physiques, ces derniers permettent, en effet, de dépasser les limites spatio-temporelles qui aujourd'hui, cloisonnent le parcours des entrepreneurs. À ce propos, nous soulignons

que nous ne défendons pas le recours exclusif à des plateformes en ligne, mais plutôt l'idée que pour soutenir la collaboration entrepreneuriale, il faut suivre les « espace-temps » ouverts par la pratique (Bohas et al., 2017, p. 21), comme nous l'avons évoqué précédemment. En d'autres termes, nous considérons que ce n'est ni un lieu physique ni un outil numérique en particulier qui maintiendra un lien durable entre les porteurs de projets, mais bien **ce qu'ouvre la pratique dans son déploiement à travers les lieux, les temps et les espaces**. Nous défendons ainsi une approche de la collaboration entrepreneuriale au-delà des limitations spatio-temporelles. Selon nous, il faut donc suivre les entrepreneurs dans et autour de ces points d'ancrage pour saisir ces moments où il se « passe quelque chose quelque part » (Bohas et al., 2017, p. 21).

Deuxièmement, la littérature sur la collaboration prône la nécessité de laisser les acteurs définir eux-mêmes leur engagement dans le processus (Miles et al., 2006). Collaborer doit se faire de manière volontaire, sans imposer l'une ou l'autre forme contrainte (Gardère & Denise, 2019; Phillips et al., 2000). Dans le même temps, la collaboration n'est pas « naturellement pérenne » et peut rapidement s'essouffler. Au regard des particularités de nos contextes d'étude, cet enjeu est d'autant plus central : d'un côté, les individus sont avant tout tournés vers leurs propres projets et objectifs ; d'un autre, ils valorisent fortement les modèles de gouvernance dits « post-bureaucratiques » (de Vaujany et al., 2018, p. 9), allant jusqu'à nier certains rapports de force – comme l'a révélé le cas ICB. *Comment ces acteurs sont-ils dès lors amenés à s'engager dans le processus collaboratif sans les contraindre ou atteindre à leur volonté d'autonomie (T.2.1.4) ?* À cet égard, nous avançons la nécessité de reconnaître la place d'**une (ou plusieurs) source(s) d'énergie – humaine(s) ou non-humaine(s) – attirant et retenant les acteurs dans le processus collaboratif tout en leur laissant une marge de manœuvre suffisante pour qu'ils ne se sentent pas limités**. Pour préciser cette proposition, nous nous appuyons notamment sur ce que Gardère et collègues nomment un « tiers organisant » qui endosse un rôle de coordination, de mise en relation, d'encadrement et de précision des tâches à réaliser. Autrement dit, comme l'indiquaient Star et Griesemer eux-mêmes, une « solution de *laissez-faire* » (1989, p. 392, notre traduction) ne nous semble pas viable dans le contexte étudié. En effet, même lorsqu'ils perçoivent un intérêt mutuel et s'engagent dans la collaboration, les porteurs de projets sont plus attirés par leurs propres objectifs et responsabilités qui l'emportent et les amènent à se désengager de l'action collective. En outre, nier complètement l'existence d'une certaine « autorité » (Gardère et al., 2019, p. 12) peut engendrer une forme de malaise, voire du ressentiment entre les acteurs, dès qu'une contrainte se profile. C'est pourquoi, nous défendons plutôt la reconnaissance de sources d'énergie qui insufflent la dynamique de départ, posent le cadre et attirent continuellement les acteurs. Tout comme l'art naît de contraintes et meurt de liberté[327], la collaboration a besoin de cette impulsion répétée pour se construire. À ce propos, rappelons-nous également de Latour qui décrit le social telle une « étincelle occasionnelle » devant être soutenue et performée pour perdurer (Latour, 2014, p.52). En nous appuyant sur cette

[327] Citation de André Gide.

conception, nous saisissons donc que la pratique collaborative doit donc être « constamment fait[e] ou refait[e] » pour se maintenir durablement (*ibid.)*. C'est à ce niveau que nous concevons les sources d'énergie décrites précédemment. Selon nous, elles correspondraient à cette « étincelle » donnant vie à la pratique collaborative. A titre illustratif, reprenons le cas du ICB et plus particulièrement, les propos d'un de nos répondants qui déclarait :

> *"Anyway, the thing is that any organisation and specially starting up needs one person, maybe two to really* ***stand in the middle as the source****… Something like this in a river, the very first spring at the top of the mountain that starts the river and that provides all of the water to beginning and if that source is not putting in enough energy and building relationships and building the strength of the community at the begin…for long enough [it cannot work][328]"*

À travers ces mots, il apparaît que par sources d'énergie, nous entendons tout actant, humain et/ou non-humain, capable de donner une impulsion suffisante et régulière pour générer et maintenir une pratique collaborative dans le temps.

Troisièmement, collaborer implique la spécification d'une ligne directrice partagée (Boutillier & Fournier, 2009; Huxham, 1996) de manière claire et établie (Morgand, 2016). Certains auteurs avancent même qu'il s'agit là d'une « pierre angulaire de la collaboration » (Ribeiro-Soriano & Urbano, 2009, p. 423). Or, les porteurs de projets semblent définir les étapes à emprunter chemin faisant, ce qui obscurcit leur perspective sur la suite des événements. En d'autres termes, chaque entrepreneur éprouve lui-même des difficultés à percevoir la ligne directrice sous-tendant sa propre démarche. Empiriquement, nous avons relevé l'importance de **rappeler continuellement les objectifs de la collaboration**. Par exemple, lors de la Fabrique d'été, les coachs revenaient régulièrement sur le *Business Model Canvas*. Ce faisant, ils ramenaient les participants aux jalons clés du parcours entrepreneurial et *in fine,* aux finalités communes de leur apprentissage collectif de l'entreprendre. Dans le cas du ICB, au contraire, les porteurs de projets ont eu tendance à s'éparpiller et à emprunter une variété de directions sans spécifier le fil rouge de leur démarche collective. Nous avons alors noté que les acteurs se désengageaient de plus en plus des projets collaboratifs en cours et ce, jusqu'à mettre fin à leurs activités au sein du ICB. À travers notre recherche, nous avons également relevé un fort attachement des porteurs de projets à leurs objectifs propres. En effet, bien qu'ils se sont souvent retrouvés autour d'épreuves partagées, ils avaient chacun des objectifs individuels auxquels ils tenaient fermement. Dans un tel contexte, le processus collaboratif est rendu compliqué, notamment par la difficulté à négocier des objectifs communs – chacun valorisant les siens. À cet égard, certains auteurs parlent d'une forme de « protectionnisme » (Gardère & Denise, 2019, p. 142) pouvant bloquer la collaboration (Gangloff-Ziegler, 2009). C'est pourquoi, il est crucial de veiller à la **multiplicité des objectifs en jeu** et à leur intégration continue dans les « arrangements de travail à la fois matériels et procéduraux » (Star, 2010, p. 22) cherchant à faire frontière entre porteurs de projets. Pour ce faire, une piste de solution pourrait être que les praticiens de

[328] Entretien de Harry, participant de P1. Le 31 janvier 2019.

la collaboration co-construisent et révisent cette ligne directrice avec les entrepreneurs eux-mêmes de sorte à ce que chacun puisse s'approprier les objectifs clés de la démarche collective.

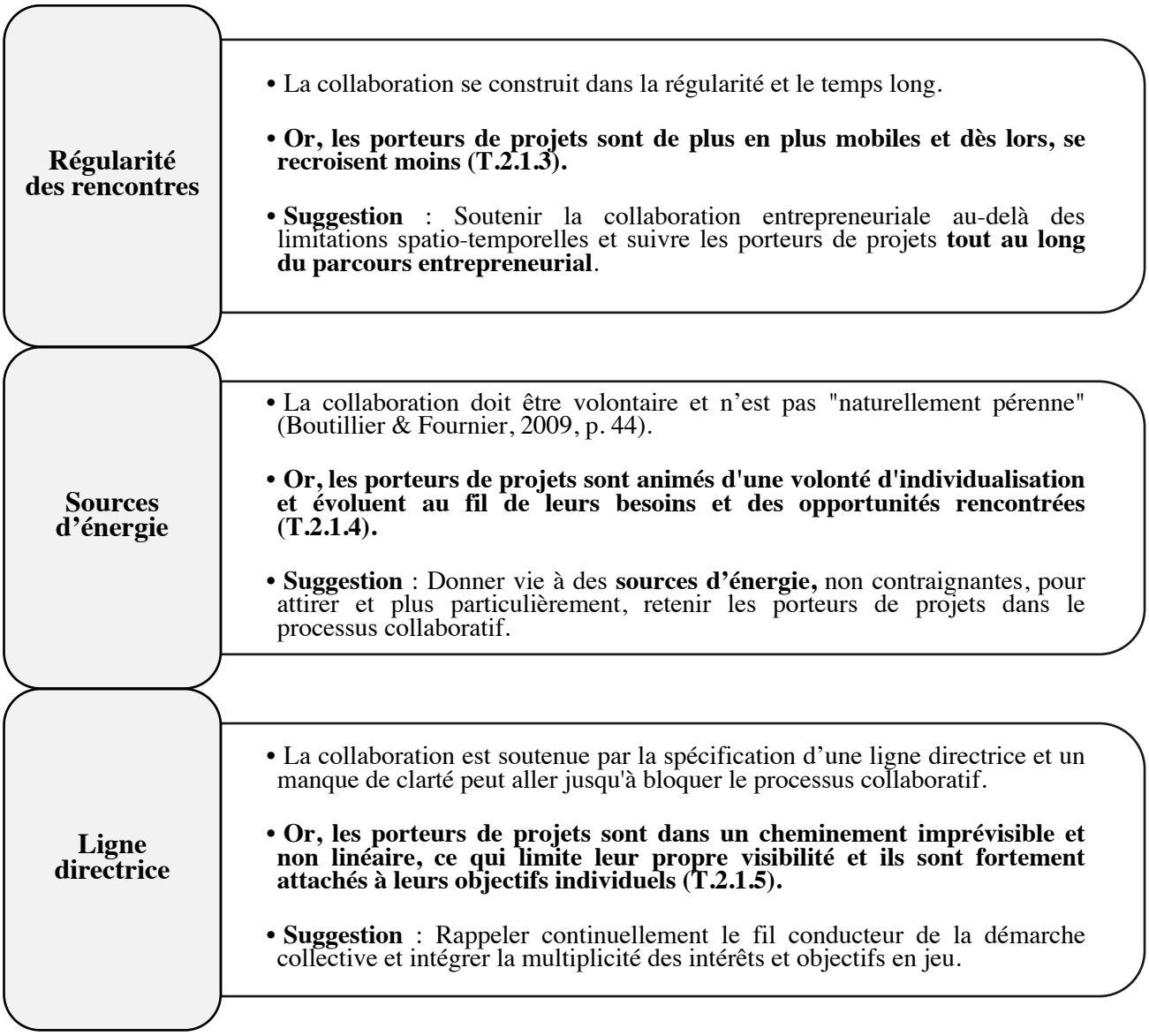


Figure 24. Proposition d'un triptyque aux praticiens cherchant à soutenir la collaboration entrepreneuriale.

2.4.2. *Un cycle en trois phases : initier, renforcer et enrichir*

Dans cette perspective de déploiement, nous nous sommes inspirée de chacun de nos cas d'étude pour décrire trois phases différentes de la pratique collaborative, chacune ayant ses propres enjeux. Ainsi, chaque terrain offre une série de scénarios aux praticiens de la collaboration afin de mieux penser leurs actions. Il est à noter que même si nous associons nos trois cas à une phase particulière, nous nous inscrivons dans une approche processuelle et considérons que les situations étudiées ne sont qu'un point donné d'un processus en devenir continuel. Autrement dit, nous nous appuyons uniquement sur nos résultats empiriques pour décrire ce à quoi correspond chacune des phases décrites.

Tout d'abord, au moment de notre observation du cas de la Fabrique d'été, nous nous sommes questionnée autour de l'**initiation** d'une pratique collaborative entre des porteurs de projets hétérogènes. Ensuite, à travers le cas du ICB, nous avons suivi les tentatives de **renforcement** d'une pratique collaborative qui avait peu à peu commencé à se dessiner. Enfin, avec Ouishare, nous avons étudié comment une communauté soudée réussissait à s'ouvrir et à **enrichir** continuellement sa pratique partagée. Ainsi, comme nous avions introduit le processus collaboratif comme un cours d'eau, nous revenons sur cette analogie pour décrire la naissance, le développement et le maintien d'une pratique collaborative tel un **cycle** (Figure 25) :

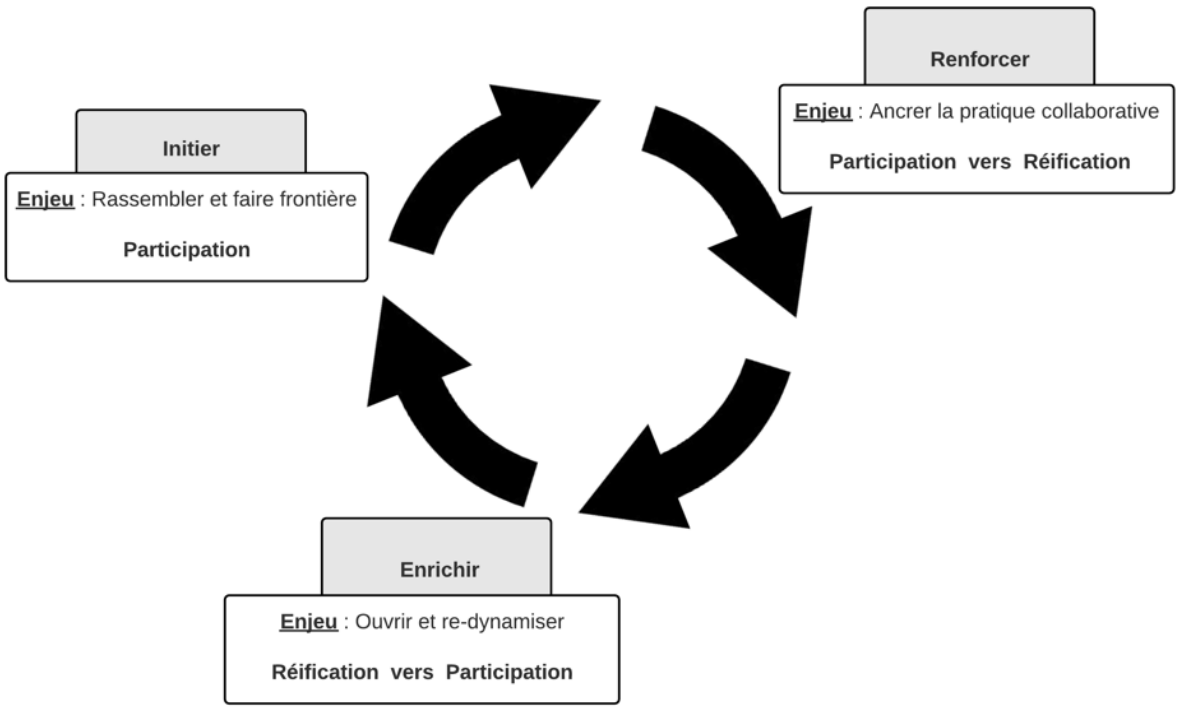


Figure 25. Le cycle collaboratif en trois phases : initier, renforcer et enrichir.

Tout au long de notre travail, nous avons relevé une **série d'enjeux propres à la collaboration entrepreneuriale** : mobilité des acteurs, difficulté de se recroiser, primauté des intérêts et objectifs individuels ou encore, non-linéarité du parcours entrepreneurial. Par ailleurs, nous avons également pointé l'importance d'un équilibre entre homogénéité et hétérogénéité. Les trois phases présentées intègrent ainsi nos apprentissages théoriques et empiriques afin de proposer une voie possible pour soutenir durablement la collaboration entre entrepreneurs :

1. **Initier et faire frontière :** Pour apprendre à surmonter les épreuves rencontrées, les porteurs de projets ont besoin de se confronter à des regards extérieurs, à des pairs qui ont vécu des expériences autour desquelles ils peuvent se retrouver. Aussi, il faut réussir à faire frontière entre eux, c'est-à-

dire leur donner les moyens de se rassembler autour d'un socle commun et de coordonner leurs perspectives (Star & Griesemer, 1989). C'est le point de départ du processus de négociation de sens qui va initier la pratique collaborative : les acteurs doivent trouver un point d'entrée pour s'engager dans la collaboration. Tout l'enjeu est alors de créer un pont entre les différents intérêts et objectifs en jeu. Le cas de la Fabrique, à travers les scénarios collaboratifs décrits ou encore, les outils utilisés par les porteurs de projets, propose aux praticiens de la collaboration entrepreneuriale des voies à emprunter pour mener à bien leurs activités quotidiennes.

2. **Renforcer et maintenir :** Une fois que les échanges se sont initiés et que la pratique collaborative a commencé à se tisser, le moment est venu de donner forme à l'expérience. C'est le passage du stade de la participation à celui de la réification (Wenger, 1998). De fait, la collaboration se construit et s'ancre dans le temps long, à travers une certaine régularité et une homogénéisation de la démarche. Il faut, dès lors, protéger les premiers apprentissages, notamment en développant des « référentiels communs » (Goncalves, 2007, p. 151). La rétention des acteurs est également clé à cette phase du cycle. De fait, dans un contexte où les responsabilités et intérêts individuels sont multiples, certaines sources d'énergie deviennent nécessaires pour retenir les acteurs dans le processus collaboratif. Le cas problématique du ICB est éclairant à cet égard.

3. **Ouvrir et enrichir** : Quand la pratique collaborative se renforce et s'ancre durablement, nous en arrivons à un stade où il devient essentiel d'apporter de l'énergie et de la fraîcheur (Wenger et al., 2002). Pour ce faire, une de voie est de s'ouvrir à l'extérieur, c'est-à-dire d'attirer de nouveaux acteurs dans le processus collaboratif tout en veillant à ne pas porter atteinte aux savoirs et connaissances développées au fil du temps. De la réification, il faut maintenant restimuler les débats et les confrontations, c'est-à-dire la participation. Finalement, nous en revenons à la première phase, celle de l'initiation de la pratique collaborative. Comme le déclarait Star, « un cycle est né » (2010, p. 32).

En soutien à chacune des phases décrites, notre recherche a mis en avant une série d'actants, humains et non-humains, jouant des rôles clés et variables au cours du processus collaboratif[329]. Dans le Tableau 9, nous fournissons une illustration empirique de ces objets et acteurs. Ensuite, nous en synthétisons leurs dimensions clés en nous basant sur notre grille analytique des cinq caractéristiques de l'objet-frontière (modulaire, polyvalent, standardisé, abstrait et concret). Enfin, au regard des enjeux de chaque phase (initier, renforcer, enrichir) du cycle collaboratif, nous spécifions les principaux rôles de ces actants sur celle-ci.

[329] Par souci de synthèse, nous nous sommes concentrée sur ceux qui sont ressortis comme les plus centraux et transversaux par rapport aux trois cas étudiés.

Tableau 9. Une imbrication d'objets et d'acteurs aux différentes phases du cycle collaboratif.

	Illustrations		Dimensions clés	Rôle principal par rapport à la pratique collaborative	
OBJETS	**Outils**	**BMC**	- Support standardisé (cases et nombre de caractère) - Flexibilité aux spécificités du (des) projet(s) - Équipement possible et direct (ex. post-its)	- Aligner les perspectives des différents intervenants - Donner une ligne directrice commune aux porteurs de projets - Faciliter les interactions entre pairs autour d'une même base	**INITIER**
		Boîte	- Support de même taille/couleur et codes partagés - Faible prérequis nécessaire à la réalisation - Intégration des retours de manière modulable	- Faciliter les interactions entre pairs autour d'une même base - Dépasser le stade participatif et donner forme aux discussions	
		Pitch	- Base faite de points de repère partagés - Équipement et adaptation au fil des rencontres - Variation par rapport aux interlocuteurs	- Soutenir la compréhension partagée à large échelle - Faciliter les interactions entre pairs autour d'une même base	
	Lieu physique		- Plusieurs zones dédiées à des fins différentes - Canevas de base (règlement ou manifeste) - Aménagement mobile et flexible aux besoins et activités	- Soutenir l'appropriation et l'autonomie de chacun - Faciliter les échanges par des zones dédiées (ex. « grande » table) - Soutenir la régularité des rencontres (point de passage)	**RENFORCER**
	Espaces en ligne		- Objectifs spécifiques par outil avec sous-division[330] thématique - Équipement varié pour soutenir les échanges (ex. annotation, identification, hyperliens, etc.). - En accès libre (public) ou sur demande	- Prolonger les rencontres physiques et soutenir la régularité des échanges - Faciliter la coordination quotidienne au-delà de la distribution des acteurs - Favoriser les échanges informels (ex. photos privées, célébrations) - Partager, agréger et stocker les connaissances accumulées	
	Applications de messagerie				
	Répertoires	**Magazine**	- Edition contributive et ouverte - Publication régulière autour de thématiques variées - Ligne éditoriale formant un « schéma commun » à suivre	- Donner forme aux échanges et ancrer les leçons des expériences - Agréger et ancrer les connaissances accumulées - Attirer de nouveaux acteurs par la mise en avant de la « valeur réelle de la communauté » (Wenger et al., 2002, p. 82). - Insuffler une source d'énergie et dynamiser la démarche collective	
		Handbook	- Définition d'une directrice guidant l'action collective - Contenu « vivant » avec maintien d'une base stable et cohérente		
	Événements		- Programmation générale et sous-thématiques spécifiques - Adaptation aux attentes et besoins particuliers des porteurs de projets Logique de continuité et de répétition	- Soutenir la régularité des rencontres et renforcer les liens mutuels - Créer une expérience ou « atmosphère affective[331] » Créer un moment de densité et insuffler une mise en mouvement (« moment fort » au sens de "*happening*" en anglais)	**ENRICHIR**
ACTEURS	**Coachs**		- Complémentaires les uns des autres (ex. « sensibilité ») - Neutres avec une position de recul - Bienveillants (guider sans juger ni évaluer) - Flexibles aux besoins et attentes des acteurs	- Aligner les perspectives hétérogènes et maintenir la cohérence des activités collectives - Intégrer les intérêts et objectifs multiples - Circuler entre les acteurs et donner l'impulsion aux interactions (sans contraindre) - Attirer de nouveaux acteurs et ouvrir vers l'extérieur	
	Connectors		- Hautes « compétences relationnelles et interpersonnelles » (Williams, 2002) - Flexibles aux besoins et attentes des acteurs - Capables de s'adapter à différents contextes et intervenants		

[330] En chaines pour *Slack*, en dossiers pour *Drive*, en groupes pour *Loomio* et *WhatsApp*.

[331] Citant Brennan (2004) et Andersson (2009), Silvia Gherardi parle d'un « socle partagé » qui donne vie à une « expérience » se déployant entre les humains et les non-humains. La chercheuse ajoute que ces « atmosphères entourent les gens, les choses et les environnements : en entrant dans une pièce, nous pouvons sentir un atmosphère sereine ou tendue » (2017, pp. 350-351). C'est en ce sens que nous abordons cette idée.

Trois points sont à discuter par rapport à ce tableau. Premièrement, même si nous avons associé les objets et les acteurs par rapport à une phase particulière – initier **(1)**, renforcer **(2)** et enrichir **(3)** – ils jouent un rôle tout au long du cycle collaboratif. Prenons l'exemple des coachs du programme d'accompagnement. D'une manière générale, les coachs interviennent au moment de faire frontière entre les porteurs de projets et de donner forme à leur apprentissage collectif (ex. donner l'accès à un espace de partage en ligne). Néanmoins, nous considérons que les coachs sont également essentiels au moment d'apporter une nouvelle énergie et de dynamiser la pratique collaborative qui se construit (ex. mise en relation avec des intervenants extérieurs au programme). De fait, par leur casquette de *boundary spanners*, ils sont capables de circuler entre différents groupes et dès lors, de stimuler les nouvelles rencontres. En d'autres termes, **les actants, décrits dans ce tableau, sont mobiles entre les différentes phases**, s'adaptant et se modulant en fonction des particularités de la situation.

Deuxièmement, parmi les dimensions de l'objet-frontière énoncées, **la standardisation nous paraît primordiale dans le contexte étudié** et plus particulièrement, au regard de la multiplicité des perspectives et intérêts en jeu. Aussi, nous la retrouvons aux différentes phases du cycle collaboratif. Lorsqu'il s'agit d'initier la collaboration entre porteurs de projets, elle joue le rôle de « schéma commun » (Abraham, 2017) ou encore, de base « directement interprétable » (Chanal, 2000, p. 14) permettant de faire frontière entre les acteurs. De la phase (1) à la phase (2) – de la participation à la réification (Wenger, 1998) – la standardisation correspond plutôt à l'équipement dont se dote progressivement l'objet (ou l'acteur) pour donner forme à la pratique collaborative. Plus concrètement, revenons sur l'illustration de la boite de la Fabrique : les participants commencent à échanger et à s'entraider autour des expériences vécues. Lorsque les coachs leur proposent l'exercice de la boite, ils disposent alors d'un socle commun qui leur permet de mieux se comprendre les uns avec les autres (1). Peu à peu, ils « équipent » cette boite avec des post-its, des images, des dessins ou des annotations. Ce faisant, ils assimilent les recommandations de leurs pairs et dès lors, apprennent à faire face à la mise à l'épreuve de l'entreprendre (2). Nous comprenons ainsi que sans cette montée en standardisation, la pratique collaborative peut rester bloquée à la phase (1). Si nous suivons cette logique de montée en standardisation (3), le cas Ouishare rend davantage compte de la mise en place d'une infrastructure à travers laquelle les acteurs ancrent leur pratique collaborative en formant une « barrière de protection » - à travers une série d'équipements variés – et la renouvellent en l'adaptant continuellement et l'ouvrant vers l'extérieur.

Troisièmement, il nous paraît important de revenir sur l'idée que « oui, tous les objets peuvent être des objets-frontières [mais] sous certaines conditions » (Star, 2010, p. 31). Au regard de notre recherche, une de ces conditions nous paraît être **l'imbrication malléable et mobile de ces objets et acteurs à un moment donné, dans une situation donnée**, ce que nous avons nommé « arrangement ». Pris séparément et appliqués à un groupe d'acteurs hétérogènes pour « faire frontière », ces actants n'auront

probablement pas la capacité de répondre à cette fin : « le social ne se trouve dans aucun maillon de la chaine en particulier » (Latour, 2014, p. 155). Nous pensons donc que la collaboration entrepreneuriale est initiée, soutenue et enrichie à travers un « assemblage » (*ibid.)* qui dans une logique performative (Tsoukas et Chia, 2002 ; Strum et Latour, 1987), s'adapte et se module aux spécificités de la situation et plus particulièrement, aux porteurs de projets concernés (**malléable**). Par ailleurs, cette imbrication d'acteurs et d'objets s'inscrit dans un « va-et-vient » (Star, 2010, p. 32) entre une forme concrète et abstraite (**mobile)**, mais également standardisée et modulaire pour que le cycle collaboratif puisse se maintenir. À travers notre étude du cas de la Fabrique d'été, nous avons en effet saisi que ce n'était ni la performance spécifique de la boite, du lieu, du *Business Model Canvas* ou encore, du trio de coachs qui « a fait agir » les porteurs de projets et a donné vie à la pratique collaborative observée. Nous en étions ainsi arrivée à la conclusion qu'aucun actant, humain et non-humain, ne performait seul, mais que la situation observée était le fruit d'un arrangement complexe, à savoir une imbrication d'actants, qui selon une logique performative, se combinent, s'imbriquent et évoluent continuellement pour générer une situation en constant devenir.

3. Limites et perspectives de recherche

Pour baliser notre question de recherche, il y a plusieurs pistes que nous avons dû écarter. Aussi, nous sommes consciente qu'au terme de notre travail, les limites sont nombreuses. Fort heureusement, elles sont également des portes ouvertes vers de futures recherches. Dans cette partie, nous revenons d'abord sur trois principales limites et, ensuite nous traitons de possibles voies de recherche, notamment dans le courant émergent de l'*entrepreneurship-as-practice*.

3.1. Ce qui aurait pu être fait différemment ?

Pour commencer, tenant que compte que la pratique fut notre unité d'analyse, nous aurions pu enrichir nos résultats et conclusions en menant **une étude empirique plus longitudinale**. De fait, cela nous aurait permis d'affiner notre compréhension du rôle des acteurs et objets identifiés par rapport aux différentes phases du cycle collaboratif (initier, renforcer, enrichir). De fait, nous aurions mieux saisi la fragmentation inhérente aux collectifs suivis (Czarniawska, 2007) ainsi que les « processus par lesquels l'organisation se constitue et se transforme au fil des jours » (Grosjean & Groleau, 2013, p. 20). En nous inscrivant dans une ontologie processuelle (Sergi & Hallin, 2011; Tsoukas & Chia, 2002) et considérant notre phénomène comme un mouvement en construction permanente (Johannisson, 2011; Steyaert, 2007 ; Hjorth et al., 2015), une approche longitudinale nous paraît d'autant plus intéressante qu'elle aurait rendu compte du déploiement de la pratique collaborative dans le temps long (Champenois et al., 2019, p. 291). Il aurait été notamment envisageable de suivre le cheminement individuel des porteurs

de projets tout au long de leur parcours. À titre illustratif, lorsque nous avons discuté du rôle de l'infrastructure dans le cas Ouishare, pointant son double rôle sur l'ancrage et l'enrichissement de la pratique, nous devons reconnaître que notre interprétation s'est essentiellement basée sur les propos des acteurs lors des entretiens informels ou à travers les publications sur les espaces en ligne. Autrement dit, il nous semble que notre étude aurait pu être davantage étendue – au-delà d'une étude documentaire – pour affiner nos résultats. À cet égard, nous rejoignons ainsi Aurore Dandoy qui dans sa thèse, déclare :

> La perspective longitudinale de l'ethnographie et son sens du détail permet une granularité et une meilleure compréhension des phénomènes organisationnels à une époque où le changement est soluble, permanent, continu et/ou liquide. (Dandoy, 2019, p. 215)

Ensuite, comme nous l'avions indiqué au début de notre travail , nous avons fait le choix d'écrire « pratique » au singulier, ce qui nous apportait une lentille méthodologique et analytique pour mener notre triple étude de cas. En effet, cette décision nous a permis de délimiter notre approche empirique, d'identifier une pratique collaborative particulière – apprendre ensemble à surmonter les épreuves du parcours entrepreneurial – et, à étudier son processus de construction à travers la dynamique entre participation et réification (Wenger, 1998). En cela, il est donc à noter que notre ambition n'était pas de réaliser une taxonomie des différentes formes de pratiques identifiées au sein de nos terrains d'étude, mais bien d'employer cette unité d'analyse pour saisir « le faire » au cœur de nos trois cas d'étude. Ce faisant, nous avons néanmoins dû écarter une multiplicité de pratiques structurantes de la pratique sociale qu'est l'entreprendre (Champenois et al., 2019). En effet, en élargissant notre perspective, nous aurions pu appréhender et traiter **une palette plus large d'épreuves et de pratiques structurantes l'entreprendre** (*pitcher*[332], définir sa proposition de valeur, interroger son public cible, communiquer sur son projet, identifier ses concurrents, engager un employé, etc.). Cette ouverture nous aurait potentiellement permis d'apporter une réponse à l'un de nos sous-questionnements de recherche auquel nous n'avons malheureusement pas apporté d'éclairage : *En quoi ces épreuves partagées sont-elles structurantes de la pratique entrepreneuriale* (***T.1.2.2) ?*** Toujours par rapport aux épreuves telles que définies par Martuccelli (2009, p. 16), il est à noter que cet axe analytique nous est apparu plutôt tardivement dans notre cheminement de recherche. Aussi, nous sommes consciente qu'au départ, notre attention ne s'était pas portée sur cette dimension lors de nos observations empiriques ou de la conduite des entretiens. Or, en ayant porté plus systématiquement notre regard sur les épreuves rencontrées par les porteurs de projets, nous aurions pu solidifier nos conclusions par rapport à la sous-question : *Quelles sont les épreuves partagées entre les porteurs de projets rencontrés (* ***T.1.2.1)*** *?* Notre choix initial nous a permis d'emprunter une direction particulière et de mettre en lumière les arrangements soutenant la collaboration entre les porteurs de projets rencontrés. Néanmoins, nous suggérons ici qu'il serait

[332] Il est à noter que nous distinguons le *pitch*, traité précédemment en tant qu'objet pouvant soutenir la pratique collaborative, et le fait de *pitcher*, appréhendé ici comme une pratique structurante, à savoir « quelque chose en train de se faire » (Sergi & Hallin, 2011, p. 195, notre traduction) pour construire l'entreprendre.

intéressant que de futures recherches s'intéressent à la multiplicité des pratiques sous-tendant « l'entreprendre en train de se faire » (Germain et Jacquemin, 2017, p.11), ce qui permettrait non seulement de mettre au jour les pratiques structurantes de cette pratique sociale particulière, mais également de spécifier les épreuves communes vécues par ces entrepreneurs, stimulant ainsi leurs interactions et échanges.

Enfin, nous regrettons de ne pas avoir pu **approfondir, à certains moments, notre étude de cas**. Comme nous l'avons mentionné, pour le cas Ouishare, notre corpus nous a parfois paru restreint lorsqu'il s'agissait de décrire finement les rôles des acteurs et des objets sur la pratique collaborative identifiée. À l'époque de notre observation participante au Fest, nous considérions qu'il s'agissait avant tout d'une première rencontre avec ces milieux collaboratifs et notre question de recherche n'était pas encore établie[333]. Même si cette première expérience de terrain fut enrichissante pour la suite de notre travail et même si nous l'avons complétée par le recensement d'une variété de documents, nous craignions régulièrement – plus que dans les autres cas – d'aboutir à une forme de surinterprétation par rapport aux rôles des objets et acteurs tels que nous les avons décrits. Même si être sur le terrain, suivre les acteurs ou poser notre caméra n'a pas rendu notre regard moins extérieur, nous considérons qu'observer au plus près les « situations naturelles des sujets […] afin de produire des connaissances *in situ*, contextualisées, transversales » (de Sardan, 1995, p. 2) nous a permis d'aller un pas plus loin dans notre compréhension des deux autres cas et de rendre plus saillantes nos conclusions sur les phases du cycle collaboratif.

Finalement, ces limites – même si nous ne sommes pas ici exhaustive – conduisent à des avenues de recherche qui permettraient de solidifier nos résultats et également, de proposer des pistes à explorer aux acteurs de l'accompagnement entrepreneurial en pleine refonde[334], d'autant plus à une heure où les rencontres physiques sont devenues si problématiques.

3.2. Quelques pistes à explorer

Comme nous le suggérions à travers la première limite énoncée, nous proposons d'étendre l'étude conduite dans le temps et ce, en vue de suivre le déploiement de la pratique collaborative à travers les lieux et les espaces. Plus concrètement, au lieu de passer par des dispositifs cherchant à rassembler des porteurs de projets, il pourrait être particulièrement intéressant de suivre un.e entrepreneur.e tout au long de son propre parcours. Même si nous avons pointé une démarche dite de "*shadowing"* (Vásquez et al.,

[333] En arrivant au Fest, nous nous demandions principalement si Ouishare était une communauté de pratique ou non. Cela va s'en dire que nous étions encore loin de notre question de recherche telle que définie à l'heure actuelle.
[334] À cet égard, un article éclairant est celui de Fabienne Bornard et collègues, *« Accompagnement entrepreneurial : le point de bascule »* (2019), publié dans la revue Entreprendre & Innover.

2012) dans le cas de la Fabrique, il nous semble qu'un pas supplémentaire peut être fait. En effet, filer les acteurs dans le temps et dans les espaces permettrait de saisir plus finement « le sens qu'ils en font » (Vásquez, 2013, p. 12). Ce faisant, nous pourrions mieux comprendre en quoi ils sont effectivement devenus nomades à la recherche de *là* où il « se passe quelque chose » (Bohas et al., 2017, p. 21). Il s'agirait ainsi d'une piste permettant de spécifier les modalités concrètes de mise en place d'arrangements soutenant durablement la pratique collaborative des porteurs de projets. À travers cette proposition, nous invitons ainsi à suivre le déploiement de la pratique collaborative entre entrepreneurs. Encore une fois, nous pensons qu'il faut remettre la question de la pratique au centre des questionnements et dès lors, approfondir les recherches en ce sens, surtout dans un monde en mouvement où la continuité même des pratiques devient un problème. En allant même un pas plus loin dans la filature des entrepreneurs, nous suggérons qu'il serait envisageable de saisir en quoi ces derniers passent finalement d'une communauté de pratique à l'autre. Dans le cadre de notre étude, cette dernière a davantage été pointée telle une finalité pour pérenniser la collaboration. Et après ? Même si nous avons effleuré la question dans le cas Ouishare, il nous semble crucial de se questionner sur les pratiques collaboratives qui peuvent potentiellement se développer à un niveau intercommunautaire. En quoi les arrangements soutenant ces collaborations diffèreraient de ceux pointés dans notre recherche ? Dans cette logique plus processuelle, nous pensons également qu'il est intéressant de questionner le vocabulaire employé par les chercheurs étudiant un phénomène en « devenir ». Nous avons nous-mêmes traité de trajectoires, de mobilité, de mouvement perpétuel et de pratiques se constituant chemin faisant. Néanmoins, nous réalisons qu'en basculant vers un vocabulaire plus dynamique, nous aurions davantage rendu compte de notre ontologie processuelle et plus fondamentalement, du phénomène entrepreneurial comme un mouvement en construction permanente. À cet égard, les propos de Beyes et Steyaert (2012, p.3) pointent la nécessité d'employer un vocabulaire révélant cette nature fluide du phénomène en jeu :

> Such a reframing of space as spacing implies exchanging a vocabulary of stasis, representation, reification and closure with one of intensities, capacities and forces; rhythms, cycles, encounters, events, movements and flows; instincts, affects, atmospheres and auras; relations, knots and assemblages (Foucault, 2007).

Une seconde voie que nous suggérons est celle des injonctions à la collaboration ou à la participation. En effet, nous avons régulièrement relevé des attitudes qui nous avaient paru si fortement encouragées qu'elles nous avaient questionné sur leur côté « message incitatif » à rebours de la nature spontanée de la collaboration (Miles et al., 2006). À cet égard, les propos d'une contributrice avait justement attiré notre attention : « *notre propre liberté aurait été d'avoir le droit de pouvoir ne rien dire sans avoir l'impression d'être jugé par les autres* ». Jusqu'où aller dans ces exercices ou méthodes à réaliser pour « faire » ensemble ? Est-ce qu'ils dénaturent les relations mutuelles ou au contraire, posent un cadre qui permet de savoir comment se comporter les uns envers les autres ? Au cours d'un échange avec François-Xavier de Vaujany, nous en étions arrivés à la conclusion qu'en répétant continuellement ces « jeux », nous pouvons finalement nous sentir de moins en moins à notre place et que finalement, dans

l'invitation à être soi-même, nous avons le sentiment d'être un autre. Est-ce que ces modes de fonctionnement peuvent devenir des formes d'exclusion alors même qu'ils visent, au contraire, l'inclusion ? Cette question a largement été étudiée dans le cadre des communautés en ligne ou virtuelles, représentant une « part non négligeable de la littérature en sciences de l'information et de la communication » (Galibert & Cordelier, 2017, p. 1). Ainsi, exploiter les recherches menées dans ces contextes dans ces milieux collaboratifs se positionnant à la frontière entre en ligne et le hors-ligne permettrait de (1) saisir et décrire plus finement cette « injonction participative », bien souvent inscrite dans une « vision idéalisée » (Galibert, 2013, p. 39), et (2) d'appréhender les enjeux et les effets pour la collaboration entrepreneuriale.

Plus largement, cette piste nous interroge également sur la problématique du pouvoir et des rapports de domination qui de manière insidieuse, peuvent se dessiner et se cristalliser au sein de ces structures pourtant dites démocratiques. Dans son texte « *Pouvoir, domination, charisme et leadership* », Alain Caillé propose une série de définitions et ouvre une variété de pistes de réflexion sur ces questions. L'auteur s'interroge notamment sur les rapports de pouvoir qui peuvent se dessiner derrière un « déni des hiérarchies » ou encore, la valorisation d'une « horizontalisation » :

> Lorsque la domination s'installe et se légitime, elle laisse subsister des poches de pouvoir et revêt elle-même les dehors du pouvoir. Inversement, **l'horizontalisation des rapports de pouvoir, le déni des hiérarchies**, si caractéristique des organisations contemporaines, peut apparaître **comme un travestissement de relations de domination** (2016, p. 317).

Ainsi, même si ces communautés se défendent comme étant horizontales et décentralisées, il arrive régulièrement que certains personnages « inspirants » soient mis au centre de l'attention et dégagent une forme de supériorité tacite vis-à-vis de leurs pairs. Dans son traité de sociologie « *Économie et société* », Max Weber parle de trois types de pouvoir (traditionnel, bureaucratique et charismatique). Notre regard se porte sur cette dernière forme de pouvoir correspondant à une situation où les individus en viennent à obéir à « une personne singulière parce qu'elle est jugée extraordinaire, dotée de pouvoirs et de qualités surnaturelles, surhumaines ou, à tout le moins, exceptionnelles » (*ibid*., p. 305). Selon nous, ces situations particulières sont non seulement problématiques au regard des discours d'égalité et d'horizontalité promus par ces structures et des espoirs qu'elles suscitent pour bon nombre d'individus, mais en plus elles génèrent une forme d'exclusion dans le sens où certains en viennent à interroger leurs propres ambitions et idéaux, se détournant alors des projets envisagés. À cet égard, les propos d'un des répondants interrogés dans le cas ICB nous avaient paru éclairants sur cette réalité et nous pensons qu'ils ouvrent la voie à de nouvelles pistes d'interrogation à approfondir par des recherches futures :

> « Travailler ensemble, c'était difficile et je trouvais qu'il [y] avait un leadership qui était à l'opposé de ce qu'on décrivait en termes d'ouverture, de transparence, d'horizontalité… Et donc on était souvent dans une relation voilà de forces qui se poussaient. […] Il y avait aussi quelque chose d'assez hypocrite là-dedans… Il y avait un leadership clair de la part de Louis que lui n'assumait pas et on parlait d'un collectif horizontal…… mais Louis ne supportait pas d'avoir cette étiquette ou ce… Ça

> donnait parfois un côté un peu malsain où tu nies en fait des structures de pouvoir ou de la hiérarchie. Et bien tu as une hiérarchie implicite qui arrive et qui peut être assez malsaine… Donc mais c'est extrêmement classique dans des collectifs… tu vas dans des coopératives, des associations… dans tous les trucs de gens qui disent on veut le sauver le monde et il y a pas de boss, on est tous égaux… alors là tu peux être sûr qu'il y a des trucs super malsains qui se font et c'est partout pareil… d'ailleurs, aujourd'hui moi ce sur quoi je travaille, c'est là-dessus, c'est sur toutes ces dynamiques de leadership, de structures organisationnelles… et comment véritablement incarner des structures de fonctionnement décentralisées et donc pas simplement dire on est une communauté et un réseau distribué, décentralisé … c'est beau, mais comment est-ce que tu l'incarnes *day-to-day*, tu vois? […] Déjà accepter la nécessité d'un leadership parce qu'il est inévitable, mais ce leadership il peut être caractérisé par différentes choses… Il est pas obligé d'être statique. […] Il y a des gens qui rejette la hiérarchie en un bloc, mais c'est la hiérarchie de domination qu'il faut rejeter qui est une hiérarchie où quelqu'un qui a une étiquette… qui est au-dessus de toi qu'il va prendre la décision. »

Jusqu'où peut-on parler de nouvelles structures démocratiques ? Est-ce qu'une organisation sans hiérarchie peut-elle vraiment exister ? Quelles sont les modalités à mettre en place pour éviter toute forme « malsaine de hiérarchie implicite » ? Ce sont diverses questions auxquelles nous invitons les chercheurs à s'intéresser dans un contexte où ce type de structures ne cessent de se démultiplier au risque de perpétrer de tels effets insidieux à rebours des volontés démocratiques énoncées.

Une autre piste qui nous paraît intéressante à explorer est celle de la confrontation de notre dispositif théorique d'analyse et de nos résultats de recherche à la réalité vécue par les praticiens eux-mêmes. Cette idée nous est venue à la lecture de l'invitation formulée par Claire Champenois et collègues dans leur revue systématique de la littérature sur l'*entrepreneurship-as-practice* :

> We invite researchers to pursue this potential by taking into account contexts in their creative methodology protocols, which may contribute to bringing experimentation to the forefront of entrepreneurship-as-practice research by 'creating space for play' (Hjorth 2004) for entrepreneurs and other related practitioners, in their everyday life. (2019, p. 303)

Ainsi, ils proposent de se tourner vers une logique d'expérimentation. En ce sens, nous pensons que développer un dispositif expérimental, s'ancrant à la fois sur nos trois axes analytiques (parcours individuel – objets-frontières – communauté de pratique) et sur les résultats de notre recherche (arrangements mobiles et malléables soutenant la pratique collaborative), pourrait être une voie à étudier. À cet égard, au regard de notre approche processuelle et performative, nous ne pouvons nier que notre propre travail de recherche est lui-même performatif (Beyes et Steyaert, 2012, p.3), induisant des effets sur les réalités que nous avons observées. En cela, il pourrait être pertinent de nous inspirer des caractéristiques et des particularités des objets, identifiés empiriquement, pour en générer nous-mêmes (ex. infographie, vidéo, podcast, maquette, etc.) et les employer tels des objets-frontières pour entrer en discussion avec les acteurs du terrain. Ce faisant, il s'agirait d'expérimenter les aboutissements de notre travail de recherche et plus encore, de les adapter aux retours de ces praticiens de

l'accompagnement rencontrant, à l'heure d'aujourd'hui, de nombreux bouleversements et cherchant à se « réinventer[335] » :

> Entre chute des financements publics, attentes croissantes mais hétérogènes des porteurs de projet, digitalisation du monde et concurrence de nouveaux acteurs, le monde de l'accompagnement entrepreneurial apparaît en plein bouleversement et en proie au doute. (Bornard et al., 2019, p. 78)

En d'autres termes, il semble qu'une recherche allant dans cette direction répondrait à un besoin crucial des acteurs. N'est-ce donc pas le moment d'agir ? Quitte à complètement revoir nos propres conclusions, il s'agirait d'un premier pas.

Enfin, notre corpus était particulièrement étendu et varié. Au-delà de la profondeur d'analyses qu'il nous a conférée, cet ensemble de données nous a aussi imposé certains choix. C'est fut notamment le cas pour les vidéos captées au cours de la Fabrique d'été – une sélection d'une dizaine d'heures parmi plus de 50 heures d'images. En effet, nous nous étions rapidement rendue compte de notre impossibilité matérielle de visionner, retranscrire et analyser ces données. Néanmoins, il nous semble crucial d'aller un pas plus loin. Plus particulièrement, ces vidéos sont le reflet d'une communication non-verbale particulièrement riche (ex. regards, attitudes mutuels, acquiescements et gestes variés, accolades, etc.). Or, la problématique des émotions, de l'affect et de la corporéité nous paraît centrale dans le monde entrepreneurial où les frontières entre l'individu et son projet sont fortement restreintes. Par exemple, dans le cas d'entrepreneurs ayant dû mettre fin à leurs activités (en raison notamment d'une faillite ou d'une liquidation), la douleur et la souffrance qui se lit sur leur visage, leurs attitudes vis-à-vis des autres porteurs de projets ou encore, leur gestuelle lors du récit de leur parcours sont autant d'éléments qui semblent refléter l'imbrication de leur projet professionnel à eux-mêmes et à ce qu'ils sont. Les émotions sont alors particulièrement exacerbées. En cela, nous suggérons aux recherches dans le domaine entrepreneurial de s'intéresser à ces dimensions plus émotionnelles, voire corporelles. En exploitant davantage ces vidéos, nous pourrions proposer une analyse plus approfondie de ces facettes de l'entrepreneuriat, en complémentarité des résultats de notre recherche. En outre, cela permettra aux praticiens de mieux saisir les enjeux de l'accompagnement de porteurs de projets et ce, quel que soit leur stade d'avancement ou leur secteur. Ils saisiront, en effet, plus finement la palette d'émotions qui s'engagent dans la mise en place d'un projet entrepreneurial et se manifestent, avec d'autant plus de force, lors d'un échec.

[335] Il est à noter que ces constats se sont renforcés au fil de nombreux échanges menés dans le cadre du projet de recherche EPRACO dans lequel s'est inscrit notre recherche doctorale.

BIBLIOGRAPHIE

Abraham, R. (2017). Guidelines for Architecture Models as Boundary Objects. In H. A. Proper, R. Winter, S. Aier, & S. de Kinderen (Éds.), *Architectural Coordination of Enterprise Transformation* (Springer, p. 193-210). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-69584-6_19

Ahuja, G. (2000). The Duality of Collaboration : Inducements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages. *Strategic Management Journal*, *21*(3), 317-343. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266

Albero, B. (2010). L'étude de cas : Une modalité d'enquête difficile à cerner. In P. N. Albero B. (Éd.), *Enjeux et dilemmes de l'autonomie. Une expérience d'autoformation à l'université. Etude de cas* (p. 15-25). Maison des Sciences de l'Homme. https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00579008

Aldrich, H. E., & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship Through Social Networks. In D. L. Sexton & R. W. Smilor (Éds.), *The Art and Science of Entrepreneurship* (1st éd., p. 3-23). Ballinger Publishing Company.

Alexiev, A. S., Volberda, H. W., & Van den Bosch, F. A. J. (2016). Interorganizational collaboration and firm innovativeness : Unpacking the role of the organizational environment. *Journal of Business Research*, *69*(2), 974-984. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.09.002

Allouani, Z. (2007). D. Martucelli. Forgé par l'épreuve. L'individu dans la France contemporaine. *L'orientation scolaire et professionnelle*, *36*(2), 274-276. http://journals.openedition.org/osp/1425

Amin, A., & Roberts, J. (Éds.). (2008). *Community, economic creativity, and organization*. Oxford University Press.

Anadón, M., & Guillemette, F. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive ? *Les Actes*, *5*, 26-37.

Anderson, B. (2009). Affective atmospheres. *Emotion, Space and Society*, *2*(2), 77-81. https://doi.org/10.1016/j.emospa.2009.08.005

Ariño, A., & de la Torre, J. (1998). Learning from Failure : Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures. *Organization Science*, *9*(3), 306-325. https://doi.org/10.1287/orsc.9.3.306

Arrow, H., McGrath, J. E., & Berdahl, J. L. (2000). *Small Groups as Complex Systems : Formation, Coordination, Development, and Adaptation*. SAGE Publications.

Asselineau, A., Albert-Cromarias, A., & Ditter, J.-G. (2014). L'écosystème local, ressource clé du développement d'une entreprise. *Entreprendre & Innover*, *23*, 59-70. https://doi.org/10.3917/entin.023.0059

Bacharach, S. B., Bamberger, P., & McKinney, V. (2000). Boundary Management Tactics and Logics of Action : The Case of Peer-Support Providers. *Administrative Science Quarterly*, *45*(4), 704-736. https://doi.org/10.2307/2667017

Bachmann, R. (2001). Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations. *Organization Studies*, *22*(2), 337-365. https://doi.org/10.1177/0170840601222007

Bacqué, M.-H., & Biewener, C. (2015). *L'*empowerment*, une pratique émancipatrice ?* La Découverte.

Bacqué, M.-H., Fol, S., & Levy, J.-P. (1998). *Mixité sociale en banlieue ouvrière : Enjeux et représentations* (L'Harmattan).

Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top Management and Innovations in Banking : Does the Composition of the Top Team Make a Difference? *Strategic Management Journal*, *10*(Special Issue), 107-124. https://doi.org/10.1002/smj.4250100709

Barbour, R. (2018). Collaboration versus Cooperation : Grassroots Activism in Divided Cities and Communication Networks. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, *12*(2), 292-295.

Baribeau, C. (2004). Le journal de bord du chercheur. *Recherches Qualitatives*, *Hors Série*, 98-114.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Baruch, Y., & Lin, C.-P. (2012). All for one, one for all : Coopetition and virtual team performance. *Technological Forecasting and Social Change*, *79*(6), 1155-1168. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.01.008

Baum, J. A. C., Calabrese, T., & Silverman, B. S. (2000). Don't Go It Alone : Alliance Network Composition and Startups' Performance in Canadian Biotechnology. *Strategic Management Journal*, *21*(3), 267-294. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266

Bauman, Z. (2013). *Liquid Modernity*. John Wiley & Sons.

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology : Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, *13*(4), 544-559. https://doi.org/10.46743/2160-3715/2008.1573

Bayad, M., Naffakhi, H., & Schmitt, C. (2007). L'équipe entrepreneuriale : Rôle de la diversité dans le processus entrepreneurial. *5e Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, 1-18.

Becker, H. S., & Pessin, A. (2006). A Dialogue on the Ideas of "World" and "Field". *Sociological Forum*, *21*(2), 275-286. https://doi.org/10.1007/s11206-006-9018-2

Beltrame, T., & Peerbaye, A. (2018). Prendre soin des infrastructures. Introduction à la traduction de « L'ethnographie des infrastructures » de Susan Leigh Star. *Tracés. Revue de Sciences humaines*, *35*, 179-186. https://doi.org/10.4000/traces.8443

Bernard, F. (1997). La communication de changement : Vers une heuristique de l'induction. *Communication et organisation*, *12*. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2000

Bertaux, D. (2016). *Le récit de vie* (4e éd.). Armand Colin.

Bettenhausen, K. L. (1991). Five Years of Groups Research : What We Have Learned and What Needs to Be Addressed. *Journal of Management*, *17*(2), 345-381. https://doi.org/10.1177/014920639101700205

Beyes, T., & Steyaert, C. (2012). Spacing organization : Non-representational theory and performing organizational space. *Organization*, *19*(1), 45-61. https://doi.org/10.1177/1350508411401946

Bititci, U. S., Martinez, V., Albores, P., & Parung, J. (2004). Creating and managing value in collaborative networks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *34*(3/4), 251-268. https://doi.org/10.1108/09600030410533574

Blanchot-Courtois, V. & Ferrary, M. (2009). Valoriser la R&D par des communautés de pratique d'intrapreneurs. *Revue française de gestion*, 5(5), 93-110. https://doi.org/

Blandin, C., Frugier, D., Gaujard, C., Gisselbrecht, A., Michel, D.-A., Poste, S., & Deroo, M.-N. (2016). Surmonter les paradoxes de l'innovation collective. *Entreprendre Innover*, *n° 30*(3), 61-71. https://doi.org/10.3917/entin.030.0061

Bohas, A., Faure, S., & de Vaujany, F.-X. D. (2017). *Tiers-lieux Espaces collaboratifs : Laboratoires et révélateurs des nouvelles pratiques de travail* (Research Group on Collaborative Spaces, p. 2-30) [Rapport de recherche].

Borgatti, S. P., & Foster, P. C. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research : A Review and Typology. *Journal of Management*, *29*(6), 991-1013. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00087-4

Bornard, F., & Gaujard, C. (2016). Imaginer des scénarios pour donner du sens à sa vision du futur. *Entreprendre Innover*, *n° 30*(3), 7-16. https://doi.org/10.3917/entin.030.0007

Bornard, F., Toutain, O., & Verzat, C. (2018). Dépasser le mythe de l'entrepreneur super héros. *Entreprendre Innover*, *n° 39*(4), 5-9. https://doi.org/10.3917/entin.039.0005

Bornard, F., Verzat, C., & Gaujard, C. (2019). Un détour par l'imaginaire pour comprendre les fondements psychosociocognitifs de l'éducation entrepreneuriale. *Revue de l'Entrepreneuriat*, *18*(1), 109-140. https://doi.org/10.3917/entre.181.0109

Bouchentouf, M., & Barès, F. (2015). Du modèle d'affaires à la création de valeur : Comment s'y prendre ? *Gestion*, *Vol. 40*(1), 73-78. https://doi.org/10.3917/riges.401.0073

Boullier, D. (2002). Objets communicants, avez-vous donc une âme ? *Les Cahiers du numerique*, *Vol. 3*(4), 45-60. https://doi.org/

Boussaguet, S. (2018). Entrepreneurs en détresse cherchent soutien désespérément. *Entreprendre Innover*, *n° 39*(4), 64-70. https://doi.org/10.3917/entin.039.0064

Boutillier, S., & Fournier, C. (2009). Travail collaboratif, réseau et communautés. Essai d'analyse à partir d'expériences singulières. *Marche et organisations*, *10*(3), 29-57.

Boutillier, S., & Uzunidis, D. (1999). *La légende de l'entrepreneur : Le capital social ou comment vient l'esprit d'entreprendre*. La Découverte & Syros.

Bowker, G. C., & Star, S. L. (1999). *Sorting Things Out : Classification and Its Consequences*. MIT Press.

Bowker, G. C., Timmermans, S., Clarke, A. E., & Balka, E. (2016). *Boundary Objects and Beyond : Working with Leigh Star*. MIT Press.

Bradley, D. E., & Roberts, J. A. (2004). Self-Employment and Job Satisfaction : Investigating the Role of Self-Efficacy, Depression, and Seniority. *Journal of Small Business Management*, *42*(1), 37-58. https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00096.x

Brennan, T. (2004). *The Transmission of Affect*. Cornell University Press.

Bröckling, U. (2016). *The Entrepreneurial Self. Fabricating a New Type of Subject*. SAGE Publications.

Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice : Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*, *2*(1), 40-57.

Brown, J. S., & Duguid, P. (2000). *Balancing Act : How to Capture Knowledge Without Killing It*. Harvard Business Review.

Bührmann, A. D. (2005). The Emerging of the Entrepreneurial Self and Its Current Hegemony. Some Basic Reflections on How to Analyze the Formation and Transformation of Modern Forms of Subjectivity. *Forum: Qualitative Social Research*, *6*(1), Article 1. https://doi.org/10.17169/fqs-6.1.518

Burt, R. S. (1995). Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur. *Revue française de sociologie*, *36*(4), 599-628. JSTOR. https://doi.org/10.2307/3322448

Bygrave, W. D. (1993). Theory building in the entrepreneurship paradigm. *Journal of Business Venturing*, *8*(3), 255-280. https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90031-Y

Caillé, A. (2016). Pouvoir, domination, charisme et leadership. *Revue du MAUSS*, *n° 47*(1), 305-319.

Callon, M. (1984). Some Elements of a Sociology of Translation : Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Brieuc Bay. *The Sociological Review*, *32*(1_suppl), 196-233. https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1984.tb00113.x

Camarinha-Matos, L. M., & Afsarmanesh, H. (2005). Collaborative networks : A new scientific discipline. *Journal of Intelligent Manufacturing*, *16*(4-5), 439-452. https://doi.org/10.1007/s10845-005-1656-3

Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. A. C. (1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners : A Conceptualization. *The Academy of Management Review*, *9*(2), 354-359. https://doi.org/10.2307/258448

Catellin, S. (2004). L'abduction : Une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermes, La Revue*, *n° 39*(2), 179-185.

Cefaï, D. (2015). Mondes sociaux. Enquête sur un héritage de l'écologie humaine à Chicago. *SociologieS*, *Pragmatisme et sciences sociales : explorations, enquêtes, expérimentations*. http://journals.openedition.org/sociologies/4921

Messeghem, K., Sammut, S., Chabaud, D., Carrier, C., & Thurik, R. (2013). L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ? *Management international / International Management / Gestiòn Internacional*, *17*(3), 65-71. https://doi.org/10.7202/1018267ar

Champenois, C., Lefebvre, V., & Ronteau, S. (2019). Entrepreneurship as practice : Systematic literature review of a nascent field. *Entrepreneurship & Regional Development*, *32*(3-4), 247-256. https://doi.org/10.1080/08985626.2019.1641978

Chanal, V. (2000). Communautés de pratique et management par projet : A propos de l'ouvrage de Wenger (1998) Communities of Practice : Learning, Meaning and Identity. *M@n@gement*, *3*(1), 1-30. https://management-aims/article/view/4183

Chaston, I. (2000). Organisational competence : Does networking confer advantage for high growth entrepreneurial firms? *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, *2*(1), 36-56. https://doi.org/10.1108/14715200080001538

Chauvet, V., & Chollet, B. (2010). Management et réseaux sociaux. *Revue francaise de gestion*, *n° 202*(3), 79-96. https://doi.org/

Cheshire, C., & Antin, J. (2008). The Social Psychological Effects of Feedback on the Production of Internet Information Pools. *Journal of Computer-Mediated Communication*, *13*(3), 705-727. https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2008.00416.x

Clarke, A. E. (1990). A social worlds research adventure : The case of reproductive science. *Theories of science in society*, 15-42.

Clarke, A. E., & Star, S. L. (2008). The Social Worlds Framework : A Theory/Methods Package. In E. J. Hackett, O. Amsterdamska, M. E. Lynch, & J. Wajcman (Éds.), *The Handbook of Science and Technology Studies* (3rd éd., Vol. 3, p. 113-137). MIT Press. https://doi.org/10.1002/9780470377994.ch6

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, *35*(1), 128-152. https://doi.org/10.2307/2393553

Cohendet, P., Créplet, F., & Dupouët, O. (2003). Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : Le cas de Linux. *Revue francaise de gestion*, *no 146*(5), 99-121. https://doi.org/10.3166/rfg.146.99-121

Cohendet, P., Roberts, J., & Simon, L. (2010). Créer, implanter et gérer des communautés de pratique. *Gestion*, *35*(4), 31-35. https://doi.org/10.3917/riges.354.0031

Cooney, T. M. (2005). Editorial : What is an Entrepreneurial Team? *International Small Business Journal*, *23*(3), 226-235. https://doi.org/10.1177/0266242605052131

Cordelier, B. (2019). La collaboration autour d'un signifiant flottant. *Communication Organisation*, *n° 55*(1), 57-70. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.7721

Crouzet, T. (2017). *L'alternative nomade* (2e éd.). Thaulk.

Cukier, A. (2017). Entrepreneur de soi ou travailleur aliéné ? Penser l'organisation néomanagériale du travail avec et au-delà de Foucault. *Terrains/Théories*, *6*. https://doi.org/10.4000/teth.918

Cusin, J., & Loubaresse, É. (2015). L'interclustering : De la communauté de pratique aux réseaux d'innovation. *Revue Française de Gestion*, *41*(246), 13-39. https://doi.org/10.3166

Czarniawska, B. (2007). Complex Organizations Still Complex. *International Public Management Journal*, *10*(2), 137-151. https://doi.org/10.1080/10967490701323662

Daele, A. (2009). Les communautés de pratique. In J.-M. Barbier, E. Bourgeois, G. Chapelle, & J.-C. Ruano-Borbalan (Éds.), *Encyclopédie de la formation* (Presses universitaires de France, p. 721-730).

Daly, P., & Davy, D. (2016). Structural, linguistic and rhetorical features of the entrepreneurial pitch : Lessons from Dragons' Den. *Journal of Management Development*, *35*(1), 120-132. https://doi.org/10.1108/JMD-05-2014-0049

Dameron, S., & Josserand, E. (2007). Le développement d'une communauté de pratique, The construction of a community of practice. A relational analysis. *Revue française de gestion*, *174*, 131-148. https://doi.org/10.3166/rfg.174.131-148

Dameron, S., & Josserand, E. (2009). Le piège identitaire : Identification sociale et stratégie d'acteurs dans une communauté de pratiques. *Finance Contrôle Stratégie*, *12*(2), 127-154.

Dandoy, A. (2019). *Des pratiques de légitimation et de l'émergence d'un champ : Dix ans de coworking parisien* [Thèse de doctorat, Paris Sciences et Lettres (ComUE)]. https://www.theses.fr/2019PSLED004

Das, T. K., & Teng, B.-S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, *26*(1), 31-61. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00037-9

Daskalaki, M., Hjorth, D., & Mair, J. (2015). Are Entrepreneurship, Communities, and Social Transformation Related? *Journal of Management Inquiry*, *24*(4), 419-423. https://doi.org/10.1177/1056492615579012

Davel, E., & Tremblay, D.-G. (2011). *Formation et apprentissage organisationnel : La vitalité de la pratique*. Presses de l'Université du Québec.

de la Broise, P. (2008). L'entretien biographique : Plus qu'une méthode, une méthodologie pour questionner et interpréter la professionnalisation en SIC. In *Méthodologies et techniques de recueil des données en communication* (L'Harmattan, p. 105-116). L'Harmattan. https://hal.univ-lille3.fr/hal-01280692

de Sardan, J.-P. O. (1995). La politique du terrain. Sur la production des données en anthropologie. *Enquête*, *1*, 71-109. https://doi.org/10.4000/enquete.263

de Singly, F. (2003). *Les uns avec les autres. Quand l'individualisme crée du lien*. Armand Collin.

de Vaujany, F.-X. (2019). Legitimation Process in Organizations and Organizing : An Ontological Discussion. In F.-X. de Vaujany, A. Adrot, E. Boxenbaum, & B. Leca (Éds.), *Materiality in Institutions : Spaces, Embodiment and Technology in Management and Organization* (p. 343-377). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-97472-9_12

de Vaujany, F.-X. D., Bohas, A., Fabbri, J., & Laniray, P. (2016). *Nouvelles pratiques de travail : La fin du clivage salariat-entrepreneuriat ?* [Report]. Research Group on Collaborative Spaces. https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01425766/document

de Vaujany, F.-X., Bohas, A., Carton, S., Fabbri, J., & Leclercq-Vandelannoitte, A. (2018). *Le futur du travail en 2030 : Quatre atmosphères ?* [Rapport de recherche]. Research Group on Collaborative Spaces. https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01945379/document

Debailly, R., & Quet, M. (2017). Passer les Science & Technology Studies en revue-s : Une cartographie du champ par ses périodiques. *Zilsel*, *1*(1), 23-53. https://doi.org/10.3917/zil.001.0023

Demazière, D. (2007). Quelles temporalités travaillent les entretiens biographiques rétrospectifs ? *Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique*, *93*(1), 5-27. https://doi.org/10.1177/075910630709300103

Depret, A. (2017). Smart Cities : Mons et Sambreville. *Mouvement Communal*, *919*, 28-33.

Detchessahar, M. (2019). *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*. Nouvelle Cité.

Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances : Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, *17*(S1), 55-83. https://doi.org/10.1002/smj.4250171006

Dumas, A. (2019). La prévention en santé et sécurité au travail comme dispositif de médiation de pratiques collaboratives : Enjeux et limites. *Communication Organisation*, *n° 55*(1), 105-122. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.7824

Duranton, G., Martin, P., Mayer, T., & Mayneris, F. (2008). *Les pôles de compétitivité : Que peut-on en attendre?* Rue d'ULM. https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-01053903

Edmondson, A. C., & Nembhard, I. M. (2009). Product Development and Learning in Project Teams : The Challenges Are the Benefits. *The Journal of Product Innovation Management*, *26*(2), 123-138. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00341.x

Edmondson, A. C. (2003). Managing the Risk of Learning : Psychological Safety in Work Teams. In *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (p. 255-275). John Wiley & Sons, Ltd. https://doi.org/10.1002/9780470696712.ch13

Emin, S., & Guibert, G. (2017). Complexité et auto-organisation en entrepreneuriat collectif : Analyse d'une scène musicale locale. *Revue internationale P.M.E.*, *30*(2), 87-113. https://doi.org/10.7202/1040457ar

Fabbri, J. (2015). *Les espaces de coworking pour entrepreneurs : Nouveaux espaces de travail et dynamiques interorganisationnelles collaboratives* [Université Paris-Saclay]. http://rgdoi.net/10.13140/RG.2.2.16340.81283

Fabbri, J. (2016). Les espaces de coworking : Ni tiers-lieux, ni incubateurs, ni Fab Labs. *Entreprendre Innover*, *31*(4), 8-16. https://doi.org/10.3917/entin.031.0008

Fabbri, J., & Charue-Duboc, F. (2013). Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : Le cas de La Ruche. *Management international*, *17*(3), 86. https://doi.org/10.7202/1018269ar

Fabbri, J., & Charue-Duboc, F. (2016). Les espaces de coworking : Nouveaux intermédiaires d'innovation ouverte ? *Revue Française de Gestion*, *42*(254), 163-180. https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00007

Farnsworth, V., Kleanthous, I., & Wenger-Trayner, E. (2016). Communities of Practice as a Social Theory of Learning : A Conversation with Etienne Wenger. *British Journal of Educational Studies*, *64*(2), 139-160. https://doi.org/10.1080/00071005.2015.1133799

Favret-Saada, J. (2009). *Désorceler*. Editions de l'Olivier.

Fayolle, A. (2017). Réseaux et ressources : Savoir s'entourer, savoir mobiliser. *Entreprendre Innover*, *n° 35*(4), 5-6. https://doi.org/10.3917/entin.035.0005

Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*, *22*(5), 1240-1253. https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0612

Ferchaud, F. (2018). *Fabriques numériques, action publique et territoire : En quête des living labs, fablabs et hackerspaces (France, Belgique)* [Université Rennes 2]. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01743793

Foray, D. (2009). *L'économie de la connaissance*. La Découverte. https://doi.org/10.3917/dec.foray.2009.01

Franco, M., & Haase, H. (2013). Firm resources and entrepreneurial orientation as determinants for collaborative entrepreneurship. *Management Decision*, *51*(3), 680-696. https://doi.org/10.1108/00251741311309724

Froehlicher, T., & Barès, F. (2014). Pôles de compétitivité et clusters, vers des écosystèmes de croissance ? *Entreprendre & Innover*, *23(4)*, 45-58. https://doi.org/10.3917/entin.023.0045

Gabarret, I., & Vedel, B. (2012). Quitter son emploi pour devenir entrepreneur. *@GRH*, *n° 4*(3), 79-97. https://doi.org/10.3917/grh.123.0079

Galibert, O. (2013). L'injonction participative au débat environnemental en ligne : Imaginaires d'Internet, démocratie environnementale et communication engageante. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, *14*(1), 35-49. https://doi.org/10.3917/enic.014.0035

Galibert, O., & Cordelier, B. (2017). Animation et gestion des communautés en ligne : Quelles rationalisations du social ? Une introduction. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, *19*, 1-8. https://doi.org/10.4000/communiquer.2133

Gangloff-Ziegler, C. (2009). Les freins au travail collaboratif. In S. Le Roux, *Le travail collaboratif, Une innovation générique* (Vol. 10, p. 95-112). L'Harmattan. https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00550661

Gardère, E., & Denise, F. (2019). De l'organisation aux interactions humaines et numériques dans le travail collaboratif. *Communication Organisation*, *n° 55*(1), 141-152. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.7908

Gardère, E., Bouillon, J.-L., & Loneux, C. (2019). Le « collaboratif » dans les organisations : Une question de communication. *Communication Organisation*, *n° 55*(1), 9-22. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.7650

Gartner, W. B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, *10*(4), 696-706. https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279094

Gaulejac, V. de. (2011). L'injonction d'être sujet dans la société hypermoderne : La psychanalyse et l'idéologie de la réalisation de soi-même. *Revue francaise de psychanalyse*, *75*(4), 995-1006.

Germain, O. (2017). Théories en entrepreneuriat : Pour que les fruits passent la promesse des fleurs. In J. Saint-Pierre & F. Labelle, *Les PME, d'hier à demain : Bilan et perspectives* (p. 17-65). Presses de l'Université du Québec.

Germain, O., & Jacquemin, A. (2017). Voies et voix d'approches critiques en entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, *16*(1), 7-18. https://doi.org/10.3917/entre.161.0007

Gerson, E. M. (1983). Scientific Work and Social Worlds. *Knowledge*, *4*(3), 357-377. https://doi.org/10.1177/107554708300400302

Gherardi, S. (2017). One turn … and now another one : Do the turn to practice and the turn to affect have something in common? *Management Learning*, *48*(3), 345-358. https://doi.org/10.1177/1350507616688591

Gill, R., & Ganesh, S. (2007). *Empowerment, Constraint, and the Entrepreneurial Self : A Study of White Women Entrepreneurs*. *35*(3). doi/10.1080/00909880701434265

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*. Routledge.

Glaser, W. A. (1994). Doctors and Public Authorities : The Trend toward Collaboration. *Journal of Health Politics, Policy and Law*, *19*(4), 705-727. https://doi.org/10.1215/03616878-19-4-705

Golich, V. L. (1992). From Competition to Collaboration : The Challenge of Commercial-Class Aircraft Manufacturing. *International Organization*, *46*(4), 899-934. http://www.jstor.org/stable/2706878

Goncalves, L. C. (2007). La face cachée d'une « communauté de pratique technologique ». *Revue francaise de gestion*, *174*(5), 149-169. https://doi.org/10.3166/rfg.174.149-169

Goulet, J.-G. (2011). Trois manières d'être sur le terrain : Une brève histoire des conceptions de l'intersubjectivité. *Anthropologie et Sociétés*, *35*(3), 107-125. https://doi.org/10.7202/1007858ar

Graeber, D. (2018). *Bullshit Jobs. The Rise of Pointless Work, and What We Can Do About It* (1er éd.). Simon & Schuster.

Granjou, C., & Mauz, I. (2009). Quand l'identité de l'objet-frontière se construit chemin faisant. Le cas de l'estimation de l'effectif de la population de loups en France. *Revue d'anthropologie des connaissances*, *3*(1), 29-49. https://doi.org/10.3917/rac.006.0029

Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, *91*(3), 481-510. https://doi.org/10.1086/228311

Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, *33*(3), 114-135. https://doi.org/10.2307/41166664

Grasseni, M., Lusardi, R., & Tomelleri, S. (2018). Enhancing Collaboration : Does a Game Make a Difference? In G. Bosio, T. Minola, F. Origo, & S. Tomelleri (Éds.), *Rethinking Entrepreneurial Human Capital : The Role of Innovation and Collaboration* (p. 173-192). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-90548-8_9

Gray, B. (1989). *Collaborating : Finding common ground for multiparty problems*. Jossey-Bass.

Gray, B., & Wood, D. J. (1991). Collaborative Alliances : Moving from Practice to Theory. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *27*(1), 3-22. https://doi.org/10.1177/0021886391271001

Groleau, C. (2013). Dis-moi ce que tu écris je te dirai qui tu es. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *HS*(Supplement), 91-107. https://doi.org/10.3917/rips1.hs01.0091

Grosjean, S., & Groleau, C. (2013). L'ethnographie organisationnelle aujourd'hui. De la diversité des pratiques pour saisir l'organisation en mouvement. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *HS*(Supplement (HS)), 13-23. https://doi.org/10.3917/rips1.hs01.0011

Grosjean, S. (2011). Actualisation et « mise en scène » de connaissances organisationnelles : Ethnographie des réunions de travail. *Recherches Qualitatives*, *30*(1), 33-60.

Grosjean, S., Grandena, F., & Bonneville, L. (2017). Le chercheur, la caméra et l'organisation. Réflexion autour de la vidéo-ethnographie multi-située. *SociologieS*. http://journals.openedition.org/sociologies/6475

Gueguen, G., & Torrès, O. (2004). La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires. *Revue française de gestion*, *no 158*(1), 227-248. https://doi.org/10.3166/rfg.148.227-248

Gulati, R. (1995). Social Structure and Alliance Formation Patterns : A Longitudinal Analysis. *Administrative Science Quarterly*, *40*(4), 619-652. https://doi.org/10.2307/2393756

Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where Do Interorganizational Networks Come From? *American Journal of Sociology*, *104*(5), 1439-1493. https://doi.org/10.1086/210179

Gulati, R., & Singh, H. (1998). The Architecture of Cooperation : Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly*, *43*(4), 781-814. https://doi.org/10.2307/2393616

Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, *21*(3), 203-215. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266

Hansen, E. L. (1995). Entrepreneurial Networks and New Organization Growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *19*(4), 7-19. https://doi.org/10.1177/104225879501900402

Hardy, C., Phillips, N., & Lawrence, T. B. (2003). Resources, Knowledge and Influence : The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration. *Journal of Management Studies*, *40*(2), 321-347. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00342

Harrison, D. A., & SIN, H.-P. (2006). What is diversity and how should it be measured? In A. M. Konrad, P. Pushkala, & J. K. Pringle (Éds.), *Handbook of Workplace Diversity* (p. 191-216). SAGE Publications Ltd.

Hémont, F. (2010). Réfléxivité limitée et réification : Un travail interactionnel de conventionnalisation. *Questions de communication*, *18*, 239-256. https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.407

Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams : A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, *15*(1), 69-95. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002

Hite, J. M. (2003). Patterns of Multidimensionality among Embedded Network Ties : A Typology of Relational Embeddedness in Emerging Entrepreneurial Firms. *Strategic Organization*, *1*(1), 9-49. https://doi.org/10.1177/147612700311002

Hjorth, D., Holt, R., & Steyaert, C. (2015). Entrepreneurship and process studies. *International Small Business Journal*, *33*(6), 599-611. https://doi.org/10.1177/0266242615583566

Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship : A critical review. *Journal of Business Venturing*, *18*(2), 165-187. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00081-2

Hoang, H., & Rothaermel, F. T. (2005). The Effect of General and Partner-Specific Alliance Experience on Joint R&D Project Performance. *Academy of Management Journal*, *48*(2), 332-345. https://doi.org/10.5465/amj.2005.16928417

Hoecht, A., & Trott, P. (2006). Innovation risks of strategic outsourcing. *Technovation*, *26*(5), 672-681. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.02.004

Hornby, S., & Atkins, J. (2008). *Collaborative Care : Interprofessional, Interagency and Interpersonal*. John Wiley & Sons.

Houghton, C., Casey, D., Shaw, D., & Murphy, K. (2013). Rigour in qualitative case-study research. *Nurse Researcher*, *20*(4), 12-17. https://doi.org/10.7748/nr2013.03.20.4.12.e326

Hughes, E. C. (1936). The Ecological Aspect of Institutions. *American Sociological Review*, *1*(2), 180-189. https://doi.org/10.2307/2084476

Hussenot, A., & Sergi, V. (2019). Collaborating Without (Formal) Organization : How Do Freelancers Question the Definition and the Role of Organizations? In *Global Perspectives on Human Capital-Intensive Firms*. https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01948575

Huxham, C. (1996). *Creating Collaborative Advantage*. SAGE.

Jackson, S. E. (1992). Consequences of Group Composition for the Interpersonal Dynamics of Strategic Issue Processing. *Advances in Strategic Management*, *8*(3), 345-382.

Jaouen, A., Loup, S., & Sammut, S. (2006). Accompagnement par les pairs, confiance partagée et résilience : Illustration au travers du cas Voiles d'Oc. *Revue de l'Entrepreneuriat*, *Vol. 5*(1), 59-72. https://doi.org/10.3917/entre.051.0059

Jensen, A., Thuesen, C., & Geraldi, J. (2016). The Projectification of Everything : Projects as a Human Condition. *Project Management Journal*, *47*(3), 21-34. https://doi.org/10.1177/875697281604700303

Johannisson, B. (1986). Network Strategies : Management Technology for Entrepreneurship and Change. *International Small Business Journal*, *5*(1), 19-30. https://doi.org/10.1177/026624268600500102

Johannisson, B. (2011). Towards a practice theory of entrepreneuring. *Small Business Economics*, *36*(2), 135-150. https://doi.org/10.1007/s11187-009-9212-8

Johnson, D. (2003). Social Interdependence : Interrelationships Among Theory, Research, and Practice. *American psychologist*, *58*(11), 934-945. https://doi.org/10.1037/0003-066X.58.11.934

Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A General Theory of Network Governance : Exchange Conditions and Social Mechanisms. *Academy of Management Review*, *22*(4), 911-945. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022109

Josserand, E. (2001). *L'entreprise en réseaux*. Vuibert.

Jouët, J., & Le Caroff, C. (2013). Chapitre 7—L'observation ethnographique en ligne. In C. Barats, *Manuel d'analyse du web en Sciences Humaines et Sociales* (p. 147-165). Armand Colin. https://doi.org/10.3917/arco.barat.2013.01.0147

Julien, P.-A., Andriambeloson, E., & Ramangalahy, C. (2004). Networks, weak signals and technological innovations among SMEs in the land-based transportation equipment sector. *Entrepreneurship & Regional Development*, *16*(4), 251-269. https://doi.org/10.1080/0898562042000263249

Kelly, P. (2006). The Entrepreneurial Self and 'Youth at-risk' : Exploring the Horizons of Identity in the Twenty-first Century. *Journal of Youth Studies*, *9*(1), 17-32. https://doi.org/10.1080/13676260500523606

Kim, P. H., & Aldrich, H. E. (2017). Urban legends or sage guidance : A review of common advice about entrepreneurial teams. *Research Handbook on Entrepreneurial Teams*. https://www.elgaronline.com/view/edcoll/9781784713195/9781784713195.00009.xml

Khainnar, S. (2019). Le sens du « collaboratif » dans la fabrique de la ville chez les usagers impliqués. Le cas des expériences du design des politiques publiques. *Communication Organisation*, *n° 55*(1), 41-56. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.7685

Kogut, B. (2000). The network as knowledge : Generative rules and the emergence of structure. *Strategic Management Journal*, *21*(3), 405-425. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266

Koschmann, M., & Laster, N. M. (2011). Communicative Tensions of Community Organizing : The Case of a Local Neighborhood Association. *Western Journal of Communication*, *75*(1), 28-51. https://doi.org/10.1080/10570314.2010.536965

Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C., & Groen, A. J. (2010). The Resource-Based View : A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, *36*(1), 349-372. https://doi.org/10.1177/0149206309350775

Künzler, D., & Perrot, S. (2016). « L'entrepreneur de lui-même » et les polyphonies politiques du rap kenyan. *Politique africaine*, *141*(1), 77-97. https://doi.org/10.3917/polaf.141.0077

Lambotte, F. (2018). Vers une approche communicationnelle de l'individu face aux épreuves organisationnelles. *Etudes de communication*, *n° 50*(1), 33-56. https://doi.org/10.4000/edc.7454

Lambotte, F., & Meunier, D. (2013). From bricolage to thickness : Making the most of the messiness of research narratives. *Qualitative Research in Organizations and Management*, *8*(1), 85-100. https://doi.org/10.1108/17465641311327531

Lamine, W., & Fayolle, A. (2014). Compétences sociales et réseau entrepreneurial : Le cas des créations d'entreprises technologiques. *Entreprendre Innover*, *20*(1), 95-106. https://doi.org/10.3917/entin.020.0095

Larson, A. (1992). Network Dyads in Entrepreneurial Settings : A Study of the Governance of Exchange Relationships. *Administrative Science Quarterly*, *37*(1), 76-104. https://doi.org/10.2307/2393534

Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., & Sparks, J. (1998). The Interorganizational Learning Dilemma : Collective Knowledge Development in Strategic Alliances. *Organization Science*. https://doi.org/10.1287/orsc.9.3.285

Latour, B. (1996). On actor-network theory : A few clarifications. *Soziale Welt*, *47*(4), 369-381. https://www.jstor.org/stable/40878163

Latour, B. (2004). Comment finir une thèse de sociologie. *Revue du MAUSS*, *24*(2), 154-172. https://doi.org/10.3917/rdm.024.0154

Latour, B. (2012). *Pasteur : Guerre et paix des microbes: Suivi de Irréductions*. La Découverte.

Latour, B. (2014). *Changer de société, refaire de la sociologie*. La Découverte.

Lave, J. (1988). *Cognition in Practice : Mind, Mathematics and Culture in Everyday Life*. Cambridge University Press.

Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning : Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press.

Law, J. (1984). On the methods of long-distance control : Vessels, navigation and the Portuguese route to India. *The Sociological Review*, *32*(S1), 234-263. https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1984.tb00114.x

Lawrence, T. B., Phillips, N., & Hardy, C. (1999). Watching Whale Watching : Exploring the Discursive Foundations of Collaborative Relationships. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *35*(4), 479-502. https://doi.org/10.1177/0021886399354008

Le Bossé, Y. (2003). De l'« habilitation » au « pouvoir d'agir » : Vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment. *Nouvelles pratiques sociales*, *16*(2), 30-51. https://doi.org/10.7202/009841ar

Le Bossé, Y. (2008). L'empowerment : De quel pouvoir s'agit-il ? Changer le monde (le petit et le grand) au quotidien. *Nouvelles pratiques sociales*, *21*(1), 137-149. https://doi.org/10.7202/019363ar

Lee, C. P. (2007). Boundary Negotiating Artifacts : Unbinding the Routine of Boundary Objects and Embracing Chaos in Collaborative Work. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, *16*(3), 307-339. https://doi.org/10.1007/s10606-007-9044-5

Lejeune, C. (2019). *Manuel d'analyse qualitative*. De Boeck Superieur.

Lelong, B., & Gayoso, É. (2010). Innovation avec l'usager et plateformes collaboratives. *Réseaux*, *164*(6), 97-126. https://doi.org/10.3917/res.164.0097

Leloup, F., & Moyart, L. (2014). Mons, capitale européenne de la culture en 2015 : Deux modèles de développement par la culture. *Revue d'Économie Régionale Urbaine*, *Décembre*(5), 825-842. https://doi.org/10.3917/reru.145.0825

Létourneau, P., Beaudoin, J., Shabah, Y., & Girard, M. (2010). Comment gérer des communautés de pratique interorganisationnelles ? *Gestion*, *35*(4), 64-72. https://doi.org/10.3917/riges.354.0064

Livet, P. (1994). *La communauté virtuelle : Action et communication*. Éditions de l'éclat.

Loarne-Lemaire, S. L. (2014). Introuvable diversité entrepreneuriale... *Entreprendre Innover*, *n° 20*(1), 14-23. https://doi.org/10.3917/entin.020.0014

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, *15*(5), 265-268. https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x

Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance : 1969–1980. *Psychological Bulletin*, *90*(1), 125-152. https://doi.org/10.1037/0033-2909.90.1.125

Louie, R. K. (2016). The Psychiatry of Entrepreneurship. *Academic Psychiatry*, *40*(2), 386-388. https://doi.org/10.1007/s40596-015-0288-y

Majchrzak, A., Jarvenpaa, S. L., & Bagherzadeh, M. (2015). A Review of Interorganizational Collaboration Dynamics. *Journal of Management*, *41*(5), 1338-1360. https://doi.org/10.1177/0149206314563399

Malone, T. W., & Bernstein, M. S. (2015). *Handbook of Collective Intelligence*. MIT Press.

Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What Differences Make a Difference? : The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, *6*(2), 31-55. https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2005.00022.x

Martin-Scholz, A. (2017). *Communiquer et organiser en échafaudant un « big data » manuel. Le cas d'un projet de formation en aménagement du territoire* [Université Toulouse III - Paul Sabatier]. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01948332

Martuccelli, D. (2005). Les trois voies de l'individu sociologique. *Espaces Temps.net*. https://www.espacestemps.net/articles/trois-voies-individu-sociologique/

Martuccelli, D. (2006). *Forgé par l'épreuve : L'individu dans la France contemporaine*. Armand Colin.

Martuccelli, D. (2009). Qu'est-ce qu'une sociologie de l'individu moderne ? Pour quoi, pour qui, comment ? *Sociologie et sociétés*, *41*(1), 15-33. https://doi.org/10.7202/037905ar

Martuccelli, D. (2010). *La société singulariste*. Armand Colin.

Martuccelli, D. (2015). Les deux voies de la notion d'épreuve en sociologie. *Sociologie*, *Vol. 6*(1), 43-60. https://doi.org/10.3917/socio.061.0043

Martuccelli, D. (2019). La vie en commun et la question du faire société. *Nouvelle revue de psychosociologie*, *N° 28*(2), 73-84. https://doi.org/10.3917/nrp.028.0073

Martuccelli, D. (2019). Individu / individuation. In C. Delory-Momberger (Éd.), *Vocabulaire des histoires de vie et de la recherche biographique* (p. 101-103). Érès. https://doi.org/10.3917/eres.delor.2019.01.0101

Martuccelli, D. (2019). Les épreuves, ou comment décrire la vie sociale à échelle humaine. *Le sociographe*, *Hors série 12*(5), 19-41. https://doi.org/10.3917/graph.hs012.0019

Martuccelli, D., & Lits, G. (2009). Sociologie, Individu, Épreuves : Entretien avec Danilo Martuccelli. *Emulations : Revue des jeunes chercheuses et chercheurs en sciences sociales*. https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00942356

Mayer, N. (1995). L'entretien selon Pierre Bourdieu : Analyse critique de La misère du monde. *Revue française de sociologie*, *36*(2), 355-370. https://doi.org/10.2307/3322252

McDonald, S. (2005). Studying actions in context : A qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative Research*, *5*(4), 455-473. https://doi.org/10.1177/1468794105056923

McEvily, B., & Zaheer, A. (1999). Bridging ties : A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, *20*(12), 1133-1156. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266

McPherson, M., Smith-Lovin, L., & Cook, J. M. (2001). Birds of a Feather : Homophily in Social Networks. *Annual Review of Sociology*, *27*(1), 415-444. https://doi.org/10.1146/annurev.soc.27.1.415

Messeghem, K., Sammut, S., Chabaud, D., Carrier, C., & Thurik, R. (2013). L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ? *Management international*, *17*(3), 65. https://doi.org/10.7202/1018267ar

Mestdagh, L. (2015). *Des jardinier.e.s partagé.e.s entre discours et pratiques : Du lien social à l'entre-soi* [Université Sorbonne Paris Cité]. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01490450

Meunier, J.-P. (1999). Dispositif et théories de la communication : Deux concepts en rapport de codétermination. *Hermès*, *3*(25), 83-91. https://doi.org/10.4267/2042/14976

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis : A methods sourcebook* (3th edition). SAGE Publications, Inc.

Miles, R. E., Miles, G., & Snow, C. C. (2005). *Collaborative Entrepreneurship : How Communities of Networked Firms Use Continuous Innovation to Create Economic Wealth*. Stanford University Press.

Miles, R. E., Miles, G., & Snow, C. C. (2006). Collaborative Entrepreneurship : A Business Model for Continuous Innovation. *Organizational Dynamics*, *35*(1), 1-11. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.004

Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads : Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, *21*(2), 402-433. https://doi.org/10.2307/258667

Mitev, N., de Vaujany, F.-X., Laniray, P., Bohas, A., & Fabbri, J. (2019). Co-working Spaces, Collaborative Practices and Entrepreneurship. In K. Riemer, S. Schellhammer, & M. Meinert (Éds.), *Collaboration in the Digital Age : How Technology Enables Individuals, Teams and Businesses* (p. 15-43). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-94487-6_2

Morgand, A. (2016). Une coopération transformée par l'initiative d'un réseau social numérique. *Revue francaise de gestion*, *259*(6), 155-170. https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00071

Morrissette, J., Demazière, D., & Pepin, M. (2014). Introduction. Vigilance ethnographique et réflexivité méthodologique. *Recherches Qualitatives*, *33*(1), 9-18. https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01502275

Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, *17*(S2), 77-91. https://doi.org/10.1002/smj.4250171108

Naffakhi, H., Boughattas-Zrig, Y., & Schmitt, C. (2008). La création de connaissances au niveau des équipes entrepreneuriale. *Revue de l'Entrepreneuriat*, *7*(1), 23-38. https://doi.org/10.3917/entre.071.0023

Nathan, M. L., & Mitroff, I. I. (1991). The Use of Negotiated Order Theory as a Tool for the Analysis and Development of an Interorganizational Field. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *27*(2), 163-180. https://doi.org/10.1177/0021886391272002

Nieto, M. J., & Santamaría, L. (2007). The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation. *Technovation*, *27*(6), 367-377. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2006.10.001

O'Reilly, C. A. I., Williams, K. Y., & Barsade, S. (1998). Group demography and innovation : Does diversity help? In D. H. Gruenfeld (Éd.), *Research on managing groups and teams* (Vol. 1, p. 183-207).

Paquienséguy, F. (2007). Comment réfléchir à la formation des usages liés aux technologies de l'information et de la communication numériques ? *Les Enjeux de l'information et de la communication*, *2007*(1), 63-75. https://doi.org/10.3917/enic.007.0063

Parazelli, M., & Bourbonnais, M. (2017). L'empowerment en travail social. social. Perspectives, enseignements et limites. *Sciences Actions Sociales*, *6*(1), 23-52. https://doi.org/10.3917/sas.006.0023

Patrascu, M., & Hémont, F. (2019). Propagation du collaboratif comme idéologie : Le cas du processus d'institution du BIM. *Communication Organisation*, *n° 55*(1), 71-90. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.7752

Peeters, H., & Charlier, P. (1999). Contributions à une théorie du dispositif. *Hermes, La Revue*, *n° 25*(3), 15-23. https://doi.org/10.4267/2042/14969

Pennel, D. (2013). *Travailler pour soi. Quel avenir pour le travail à l'heure de la révolution individualiste ? : Quel avenir pour le travail à l'heure de la révolution individualiste ?* Le Seuil.

Philippart, P. (2018). La fabrique de l'entrepreneuriat par Christophe Schmitt (Dunod, 2018) ou pourquoi et comment (re)centrer l'entrepreneuriat sur le projet entrepreneurial. *Revue de l'Entrepreneuriat, 17*(2), 133-135.

Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2000). Inter-organizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields. *Journal of Management Studies*, *37*(1), 23-43. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00171

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*(1), 51-73. https://doi.org/10.3917/entre.131.0051

Pongratz, H. J., & Voss, G. G. (2003). From employee to 'entreployee' : Towards a 'self-entrepreneurial' work force? *Concepts and Transformation*, *8*(3), 239-254. https://doi.org/10.1075/cat.8.3.04pon

Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation : Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, *41*(1), 116-145. https://doi.org/10.2307/2393988

Quince, T. (2011). *Entrepreneurial collaboration : Terms of endearment or rules of engagement?* ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge.

Rchika, T., Renard, D., & Lambotte, F. (2021). Entre homogénéité et hétérogénéité. Une discussion empirique du rôle des objets-frontières dans le réseau d'innovation OuiShare. *Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC)*, *N° 2*(1), 23-45.

Renard, D., & Davis, J. G. (2019). Social interdependence on crowdsourcing platforms. *Journal of Business Research*, *103*, 186-194. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.033

Renaut, A. (1989). *L'Ère de l'individu. Contribution à une histoire de la subjectivité*. Gallimard.

Ribeiro-Soriano, D., & Urbano, D. (2009). Overview of Collaborative Entrepreneurship : An Integrated Approach Between Business Decisions and Negotiations. *Group Decision and Negotiation*, *18*(5), 419-430. https://doi.org/10.1007/s10726-008-9134-x

Rindova, V., Barry, D., & Ketchen, D. J. (2009). Entrepreneuring as Emancipation. *Academy of Management Review*, *34*(3), 477-491. https://doi.org/10.5465/amr.2009.40632647

Roberts, J. (2006). Limits to Communities of Practice. *Journal of Management Studies*, *43*(3), 623-639. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00618.x

Roberts, N. C., & Bradley, R. T. (1991). Stakeholder Collaboration and Innovation : A Study of Public Policy Initiation at the State Level. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *27*(2), 209-227. https://doi.org/10.1177/0021886391272004

Saint-Paul, G. (2016). La montée des bobos. Enjeux économiques. *Commentaire*, *Numéro 154*(2), 279-286. https://doi.org/10.3917/comm.154.0279

Sammut, S. (2003). L'accompagnement de la jeune entreprise. *Revue française de gestion*, *144*(3), 153-164. https://doi.org/10.3166/rfg.144.153-164

Sarason, S. B., & Lorentz, E. M. (1998). *Crossing Boundaries : Collaboration, Coordination, and the Redefinition of Resources*. Jossey-Bass Inc.

Sarasvathy, S. D. (2009). *Effectuation : Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar Publishing.

Scharff, C. (2016). The Psychic Life of Neoliberalism : Mapping the Contours of Entrepreneurial Subjectivity. *Theory, Culture & Society*, *33*(6), 107-122. https://doi.org/10.1177/0263276415590164

Schatzki, T. R. (2005). Peripheral Vision : The Sites of Organizations. *Organization Studies*, *26*(3), 465-484. https://doi.org/10.1177/0170840605050876

Schatzki, T. R., Savigny, E. von, & Cetina, K. K. (2005). *The Practice Turn in Contemporary Theory*. Routledge.

Shepherd, D. A. (2003). Learning from Business Failure : Propositions of Grief Recovery for the Self-Employed. *Academy of Management Review*, *28*(2), 318-328. https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416377

Schmitt, C. (2018). *La fabrique de l'entrepreneuriat*. Dunod.

Schoonhoven, C. B., & Romanelli, E. (Éds.). (2001). *The Entrepreneurship Dynamic : Origins of Entrepreneurship and the Evolution of Industries*. Stanford University Press.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development : An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle* (2e éd.). Harvard University Press.

Sergi, V., & Hallin, A. (2011). Thick performances, not just thick descriptions : The processual nature of doing qualitative research. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, *6*(2), 191-208. https://doi.org/10.1108/17465641111159152

Singh, J. (2005). Collaborative Networks as Determinants of Knowledge Diffusion Patterns. *Management Science*, *51*(5), 756-770. https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0349

Sismondo, S. (2008). Science and Technology Studies and an Engaged Program. In *The Handbook of Science and Technology Studies* (Vol. 1, p. 13-31).

Snyder, W. M., & Wenger, E. (2010). Our World as a Learning System : A Communities-of-Practice Approach. In C. Blackmore (Éd.), *Social Learning Systems and Communities of Practice* (p. 107-124). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-84996-133-2_7

Star, S. L. (1989). Chapter 2 - The Structure of Ill-Structured Solutions : Boundary Objects and Heterogeneous Distributed Problem Solving. In L. Gasser & M. N. Huhns (Éds.), *Distributed Artificial Intelligence* (p. 37-54). Morgan Kaufmann. https://doi.org/10.1016/B978-1-55860-092-8.50006-X

Star, S. L. (1989). Chapter 2 - The Structure of Ill-Structured Solutions : Boundary Objects and Heterogeneous Distributed Problem Solving. In L. Gasser & M. N. Huhns (Éds.), *Distributed Artificial Intelligence* (p. 37-54). Morgan Kaufmann. https://doi.org/10.1016/B978-1-55860-092-8.50006-X

Star, S. L. (2010). Ceci n'est pas un objet-frontière ! *Revue d'anthropologie des connaissances*, *4*(1), 18-35. https://doi.org/10.3917/rac.009.0018

Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). Institutional Ecology, « Translations » and Boundary Objects : Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social Studies of Science*, *19*(3), 387-420. https://doi.org/10.1177/030631289019003001

Star, S. L., & Ruhleder, K. (1996). Steps Toward an Ecology of Infrastructure : Design and Access for Large Information Spaces. *Information Systems Research*, *7*(1), 111-134. https://doi.org/10.1287/isre.7.1.111

Star, S. L., & Ruhleder, K. (2010). Vers une écologie de l'infrastructure : Conception et accès aux grands espaces d'information. *Revue d'anthropologie des connaissances*, *4*(1), 114-161. https://doi.org/10.3917/rac.009.0114

Steyaert, C. (2007). 'Entrepreneuring' as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies. *Entrepreneurship & Regional Development*, *19*(6), 453-477. https://doi.org/10.1080/08985620701671759

Steyaert, C., & Hjorth, D. (2008). *Entrepreneurship As Social Change : A Third New Movements in Entrepreneurship Book*. Edward Elgar Publishing.

Steyaert, C., & Landström, H. (2011). Enacting entrepreneurship research in a pioneering, provocative and participative way : On the work of Bengt Johannisson. *Small Business Economics*, *36*(2), 123-134. https://doi.org/10.1007/s11187-009-9213-7

Strauss, A. (1978). A Social World Perspective. *Studies in Symbolic Interaction*, *1*, 119-128.

Strauss, A. (1988). The Articulation of Project Work : An Organizational Process. *The Sociological Quarterly*, *29*(2), 163-178. https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1988.tb01249.x

Strum, S., & Latour, B. (1987). Redefining the Social Link: From Baboons to Humans. *Social Science Information Sur Les Sciences Sociales - SOC SCI INFORM*, *26*, 783-802. https://doi.org/10.1177/053901887026004004

Sullivan, D. M., & Ford, C. M. (2014). How Entrepreneurs Use Networks to Address Changing Resource Requirements During Early Venture Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *38*(3), 551-574. https://doi.org/10.1111/etap.12009

Tellis, W. (1997). Introduction to Case Study. *The Qualitative Report*, *3*(2), 1-14.

Thorgren, S., Wincent, J., & Örtqvist, D. (2012). Unleashing synergies in strategic networks of SMEs : The influence of partner fit on corporate entrepreneurship. *International Small Business Journal*, *30*(5), 453-471. https://doi.org/10.1177/0266242610375292

Tisseron, S. (1999). Nos objets quotidiens. *Hermès, La Revue*, *3*(25), 57-66.

Toutain, O., & Verzat, C. (2017). L'entrepreneuriat et la jeunesse, un sujet en quête de sens. *Entreprendre & Innover*, *33*, 5-9. https://doi.org/10.3917/entin.033.0005

Trompette, P., & Vinck, D. (2009). Retour sur la notion d'objet-frontière. *Revue d'anthropologie des connaissances*, *3*(1), 5-27. https://doi.org/10.3917/rac.006.0005

Trompette, P., & Vinck, D. (2010). Retour sur la notion d'objet-frontière (2) Fécondité de la notion dans l'analyse écologique des objets innovants. *Revue d'anthropologie des connaissances*, *4*(1), 11-15. https://doi.org/10.3917/rac.009.0011

Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming : Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, *13*(5), 567-582. https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810

Vaast, E. (2002). Les communautés de pratique sont-elles pertinentes ? *Conférence de l'AIMS*. https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00262838

Vallas, S. P., & Christin, A. (2018). Work and Identity in an Era of Precarious Employment : How Workers Respond to "Personal Branding" Discourse. *Work and Occupations*, *45*(1), 3-37. https://doi.org/10.1177/0730888417735662

Vallas, S. P., & Cummins, E. R. (2015). Personal Branding and Identity Norms in the Popular Business Press : Enterprise Culture in an Age of Precarity. *Organization Studies*, *36*(3), 293-319. https://doi.org/10.1177/0170840614563741

Vallas, S., & Prener, C. (2012). Dualism, Job Polarization, and the Social Construction of Precarious Work. *Work and Occupations*, *39*(4), 331-353. https://doi.org/10.1177/0730888412456027

van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, *58*(1), 515-541. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546

van Knippenberg, D., van Ginkel, W. P., & Homan, A. C. (2013). Diversity mindsets and the performance of diverse teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *121*(2), 183-193. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.03.003

Vásquez, C. (2013). Devenir l'ombre de soi-même et de l'autre. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *HS*(Supplément), 69-89. https://doi.org/10.3917/rips1.hs01.0067

Vásquez, C., Brummans, B. H. J. M., & Groleau, C. (2012). Notes from the field on organizational shadowing as framing. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, *7*(2), 144-165. https://doi.org/10.1108/17465641211253075

Verchère, C., & Anjembe, E. (2010). De la difficulté de fabriquer des objets-frontières. *Revue d'anthropologie des connaissances*, *4,1*(1), 36-64. https://doi.org/10.3917/rac.009.0036

Vermeersch, S. (2006a). Liens territoriaux, liens sociaux : Le territoire, support ou prétexte ? *Espaces et sociétés*, *126*(3), 53-68. https://doi.org/10.3917/esp.126.0053

Vermeersch, S. (2006). Les « classes moyennes », du social au spatial : Retour sur un glissement dans les catégories savantes. In *La dimension spatiale des inégalités. Regards croisés des sciences sociales* (p. 19-34). Presses Universitaires de Rennes. https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01428916

Vinck, D. (2009). De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière : Vers la prise en compte du travail d'équipement. *Revue d'anthropologie des connaissances*, *3, 1*(1), 51-72. https://doi.org/10.3917/rac.006.0051

von Krogh, G. (1998). Care in Knowledge Creation. *California Management Review*, *40*(3), 133-153. https://doi.org/10.2307/41165947

Vyakarnam, S., & Handelberg, J. (2005). Four Themes of the Impact of Management Teams on Organizational Performance : Implications for Future Research of Entrepreneurial Teams. *International Small Business Journal*, *23*(3), 236-256. https://doi.org/10.1177/0266242605052072

Walker, G., Kogut, B., & Shan, W. (1997). Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network. *Organization Science*, *8*(2), 109-125. https://doi.org/10.1287/orsc.8.2.109

Wenger-Trayner, B., Wenger-Trayner, E., Cameron, J., Eryigit-Madzwamuse, S., & Hart, A. (2019). Boundaries and Boundary Objects : An Evaluation Framework for Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, *13*(3), 321-338. https://doi.org/10.1177/1558689817732225

Wenger-Trayner, E., Fenton-O'Creevy, M. P., Hutchinson, S., Kubiak, C., & Wenger-Trayner, B. (2014). *Learning in Landscapes of Practice : Boundaries, Identity, and Knowledgeability in Practice-based Learning*. Routledge.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice : Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.

Wenger, E. (2000). Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization*, *7*(2), 225-246. https://doi.org/10.1177/135050840072002

Wenger, E. (2011). *Communities of practice : A brief introduction*. http://hdl.handle.net/1794/11736

Wenger, E., & Snyder, W. (2000). Communities of Practice : The Organizational Frontier. *Havard Business Review*, *78*(1), 139-146.

Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice : A Guide to Managing Knowledge*. Harvard Business Press.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, *5*(2), 171-180. https://doi.org/10.1002/smj.4250050207

White, S. (2005). Cooperation Costs, Governance Choice and Alliance Evolution. *Journal of Management Studies*, *42*(7), 1383-1412. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00548.x

Williams, P. (2002). The competent boundary Spanner. *Public Administration*, *80*(1), 103-124. https://doi.org/10.1111/1467-9299.00296

Williams, P. (2011). The life and times of the boundary spanner. *Journal of Integrated Care*, *19*(3), 26-33. https://doi.org/10.1108/14769011111148140

Williams, P. (2013). We are all boundary spanners now? *International Journal of Public Sector Management*, *26*(1), 17-32. https://doi.org/10.1108/09513551311293417

Winkin, Y. (1997). L'observation participante est-elle un leurre ? *Communication et organisation*, *12*. https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1983

Witmeur, O. (2016). Innover et grandir : Avant tout une histoire d'hommes. *Entreprendre Innover*, *n° 28*(1), 5-6. https://doi.org/10.3917/entin.028.0005

Woolley, A. W., Aggarwal, I., & Malone, T. W. (2015). Collective Intelligence and Group Performance. *Current Directions in Psychological Science*, *24*(6), 420-424. https://doi.org/10.1177/0963721415599543

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : Design and methods* (Sixth edition). SAGE.

Zhou, W., & Rosini, E. (2015). Entrepreneurial Team Diversity and Performance : Toward an Integrated Model. *Entrepreneurship Research Journal*, *5*, 31-60. https://doi.org/10.1515/erj-2014-0005

TABLES DES ILLUSTRATIONS

FIGURES

Figure 1. Schéma synthétique de progression - Chapitre 1. 29
Figure 2. Déroulement du processus collaboratif au fil de l'eau. 44
Figure 3. Schéma synthétique de progression - Chapitre 2. 60
Figure 4. Mouvement de va-et-vient entre bien et mal structuré (adaptation Star, 2010, p.22). 77
Figure 5. Schéma synthétique de progression - Chapitre 3. 82
Figure 6. Base structurelle à triple entrée d'une communauté de pratique. 91
Figure 7. Schéma synthétique de progression général – Chapitre 4. 100
Figure 8. Extrait d'un document partagé du ICB - Réflexion sur les fondements de la démarche. 117
Figure 9. Cadre conceptuel réalisé en amont de notre travail d'analyse (octobre 2019). 138
Figure 10. Support synthétique de nœuds réalisé après la phase de sélection (ICB). 143
Figure 11. Schématisation de la Grande Halle des Anciens Abattoirs (Fabrique). 156
Figure 12. Acteurs et objets soutenant la collaboration des participants (Fabrique). 204
Figure 13. Synthèse schématique de la discussion intermédiaire du cas n°2. 220
Figure 14. Niveaux d'engagement au sein et autour du ICB. 222
Figure 15. Acteurs des rencontres autour du projet de structure legale et financiere (P1). 241
Figure 16. Acteurs des rencontres autour de la plateforme citoyenne (P2). 241
Figure 17. Boite à outils de la collaboration du ICB : Blocage au stade participatif. 273
Figure 18. Synthèse schématique de la discussion intermédiaire du cas n°2. 288
Figure 19. Extrait du Manifeste de Ouishare publié en 2020 (1). 292
Figure 20. La place des Connectors dans et autour de Ouishare. 316
Figure 21. Extrait du Manifeste de Ouishare publié en 2020 (2). 320
Figure 22. Synthèse schématique de la discussion intermédiaire du cas n°3. 326
Figure 23. Les trois enjeux de la collaboration entrepreneuriale au regard de nos cas. 344
Figure 24. Les effets de l'homogénéité et l'hétérogénéité sur la pratique collaborative. 333
Figure 25. Le cycle collaboratif en trois phases : initier, renforcer et enrichir. 345

TABLEAUX

Tableau 1. Les acteurs du Musée de Zoologie vertébrée (Star et Griesemer, 1989). 70
Tableau 2. Grille analytique des cinq dimensions de l'objet-frontière. 80
Tableau 3. La communauté de pratique par rapport à d'autres formes organisationnelles. 87
Tableau 4. Grille d'analyse synthétique. 102
Tableau 5. Synthèse des sources de données récoltées par cas d'étude. 129
Tableau 6. Trois corollaires défavorables au développement de la pratique collaborative. 284
Tableau 7. Les cinq valeurs au fondement de Ouishare depuis 2017. 308
Tableau 8. Le réseau Ouishare comme infrastructure (Star et Ruhleder, 1996). 325
Tableau 9. Une imbrication d'objets et d'acteurs aux différentes phases du cycle collaboratif. 347

VIGNETTES

Vignette 1. Extrait de retranscription - Cas du ICB - Réunion du 12 avril 2018. 117
Vignette 2. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 10 septembre 2018. 158
Vignette 3. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 20 septembre 2018. 159
Vignette 4. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 5 septembre 2018. 162
Vignette 5. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 19 septembre 2018. 163
Vignette 6. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 5 septembre 2018. 164
Vignette 7. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 10 septembre 2018. 167
Vignette 8. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Autour de la table - 5 septembre 2018. 168
Vignette 9. Extrait d'échanges entre les pairs - Autour de la table - 5 septembre 2018. 171
Vignette 10. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 19 septembre 2018. 174
Vignette 11. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 20 septembre 2018. 175
Vignette 12. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 5 septembre 2018. 176
Vignette 13. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 10 septembre 2018. 177
Vignette 14. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 3 septembre 2018. 178
Vignette 15. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique – Autour de la table - Le 10 septembre 2018. 179
Vignette 16. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique – Autour de la table - Le 10 septembre 2018. 181
Vignette 17. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Réunion CV du 14 septembre 2018. 183
Vignette 18. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Réunion CV du 14 septembre 2018. 183
Vignette 19. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 20 septembre 2018. 185
Vignette 20. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 20 septembre 2018. 187
Vignette 21. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 20 septembre 2018. 187
Vignette 22. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 12 septembre 2018. 188
Vignette 23. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Réunion CV du 14 septembre 2018. 188
Vignette 24. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 19 septembre 2018. 189
Vignette 25. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 10 septembre 2018. 189
Vignette 26. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 20 septembre 2018. 190
Vignette 27. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 20 septembre 2018. 190
Vignette 28. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 5 septembre 2018. 192
Vignette 29. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 19 septembre 2018. 193
Vignette 30. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 5 septembre 2018. 195
Vignette 31. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 5 septembre 2018. 196
Vignette 32. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 20 septembre 2018. 198
Vignette 33. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Autour de la table - Le 5 septembre 2018. 200
Vignette 34. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Autour de la table - Le 5 septembre 2018. 201
Vignette 35. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Autour de la table - Le 5 septembre 2018. 203
Vignette 36. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Autour de la table - Le 5 septembre 2018. 203
Vignette 37. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Autour de la table - Le 5 septembre 2018. 205
Vignette 38. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Autour de la table - Le 12 septembre 2018. 206
Vignette 39. Extrait de retranscription - Cas de la Fabrique - Séance collective du 20 septembre 2018. 209
Vignette 40. Extrait de retranscription - Cas du ICB – Café bruxellois - Rencontre du 10 janvier 2018. 229
Vignette 41. Extrait de retranscription - Cas du ICB – Chez Louis - Rencontre du 26 janvier 2018. 233
Vignette 42. Extrait de retranscription - Cas du ICB – Chez Louis - Rencontre du 26 janvier 2018. 234
Vignette 43. Extrait de retranscription - Cas du ICB – Café bruxellois - Rencontre du 12 avril 2018. 235

Vignette 44. Extrait de retranscription - Cas du ICB – Café bruxellois - Rencontre du 10 janvier 2018. 243
Vignette 45. Extrait de retranscription - Cas du ICB – Dans une agence digitale - Rencontre du 30 mai 2018. 244
Vignette 46. Extrait de retranscription - Cas du ICB – Espace de coworking - Rencontre du 14 février 2018. 247
Vignette 47. Extrait de retranscription - Cas du ICB – Café bruxellois - Rencontre du 12 avril 2018. 249
Vignette 48. Extrait de retranscription - Cas du ICB - Espace culturel - Rencontre du 26 janvier 2018. 255
Vignette 49. Extrait de retranscription - Cas du ICB – Chez Louis - Rencontre du 26 janvier 2018. 255
Vignette 50. Extrait de retranscription - Cas du ICB – Café bruxellois - Rencontre du 10 janvier 2018. 257
Vignette 51. Extrait de retranscription - Cas du ICB - Café bruxellois - Rencontre du 12 avril 2018. 262
Vignette 52. Extrait de retranscription - Cas du ICB – Chez Louis - Rencontre du 26 janvier 2018. 263
Vignette 53. Extrait de retranscription - Cas du ICB – Café bruxellois - Rencontre du 10 janvier 2018. 265
Vignette 54. Extrait de retranscription - Cas du ICB – Espace de coworking - Rencontre du 14 février 2018. 270
Vignette 55. Extrait de retranscription - Cas du ICB – Espace de coworking - Rencontre du 14 février 2018. 272
Vignette 56. Extrait de retranscription - Cas du ICB – Chez Louis - Rencontre du 26 janvier 2018. 277
Vignette 57. Extrait de retranscription - Cas du ICB – Chez Louis - Rencontre du 26 janvier 2018. 279
Vignette 58.Extrait du carnet de terrain - Cas Ouishare - Journée 4 du Fest (5 juillet 2017). 296
Vignette 59. Extrait du carnet de terrain - Cas Ouishare - Journée 1 du Fest (2 juillet 2017). 298
Vignette 60. Extrait du carnet de terrain - Cas Ouishare - Journée 1 du Fest (2 juillet 2017). 299
Vignette 61. Extrait du carnet de terrain - Cas Ouishare - Journée 4 du Fest (5 juillet 2017). 315

CAPTURES

Capture 1. La thématique du Ouishare Fest 2017 : "Villes de tous les pays, unissez-vous". 112
Capture 2. Page d'accueil du Handbook de Ouishare. 114
Capture 3. Structure du Google Drive partagé du ICB. 120
Capture 4. Fiche d'entretien complétée suite à la conduite d'un entretien. 122
Capture 5. Sélection des extraits vidéos reliés au cas de la Fabrique dans le carnet de codage. 133
Capture 6. Requête NVivo pour la répartition des nœuds par cas. 135
Capture 7. Explicitation du cheminement de création d'un nouveau nœud dans le carnet de codage. 139
Capture 8. Processus de réflexion en cours d'analyse et schématisation dans le carnet de codage. 140
Capture 9. Ré-articulation des nœuds créés lors de la première phase de codage. 142
Capture 10. Carte heuristique réalisée pour le cas d'étude du ICB. 146
Capture 11. Échanges sur le groupe WhatsApp des « accompagnés ». 207
Capture 12. Plateforme en ligne du ICB dédiée aux bruxellois. 238
Capture 13. Support en ligne du ICB – La "feuille Excel partagée". 254
Capture 14. Chaîne « Veille » sur le Slack du ICB. 256
Capture 15. E-mail reçu après la première réunion autour de P1 – 12 Janvier 2018. 256
Capture 16. Chaîne d'échanges informels sur le Slack du ICB. 258
Capture 17. Structure de la première réunion autour de P1 (Google Drive du ICB). 267
Capture 18. Extrait de la ligne du temps publiée par Ouishare (ancienne version du site web). 295
Capture 19. Page d'accueil du Toolkit du Ouishare Fest. 297
Capture 20. Activités informelles dans le programme de Ouishare Fest 2017. 298
Capture 21. Modalités d'adhésion à Ouishare (ancienne version du site web). 301
Capture 22. Exemples d'articles publiés dans le Magazine Ouishare. 303
Capture 23. Page d'accueil de la plateforme Loomio de prise de décision collective. 305
Capture 24. Mise à jour collective des valeurs de Ouishare via Loomio. 307

Capture 25. La carte heuristique d'accueil de l'espace MindMeister de Ouishare. 309
Capture 26. Les trois critères d'acceptation d'un futur Connector Ouishare. 313
Capture 27. Création d'un profil individuel sur AirTable par chaque contributeur du Fest. 317

PHOTOGRAPHIES

Photographie 1. Espace des contributeurs pendant le Ouishare Fest 2017. 115
Photographie 2. Cadrage de sessions d'exercices pratiques autour de la table. 126
Photographie 3. Cadrage des séances plénières du programme d'accompagnement. 127
Photographie 4. Cadrage des sessions d'échanges en extérieur. 127
Photographie 5. Atmosphère autour de la "grande table". 170
Photographie 6. Appropriation de l'espace par les porteurs de projets. 184
Photographie 7. Séance de répétition générale des pitchs devant les pairs. 192
Photographie 8. De l'introduction à l'exercice de la boite. 194
Photographie 9. Le Business Model Canvas comme ligne directrice. 197
Photographie 10. Autour du Business Model Canvas affiché sur les murs de la Grande Halle. 198
Photographie 11. Échange autour de la boite entre porteurs de projets. 200
Photographie 12. Discussion autour des blocages et intégration à la boite. 202
Photographie 13. Exercice de brainstorming avec post-its - Cas du ICB. 268
Photographie 14. Schéma réalisé au cours de la première rencontre autour de P1. 270
Photographie 15. Activités du jour du carnaval brésilien lors du Ouishare Fest. 300

ANNEXES

Annexé à notre dissertation doctorale, vous trouverez un dossier composé de sources de données complémentaires :

1. Un sous-dossier intitulé « **Annexes** » reprenant les références citées en notes de bas de page dans notre corps de texte, à savoir :

   - **Annexe n°1** : Note d'intention : Conduite des observations au sein du ICB.
   - **Annexe n°2** : Convention de confidentialité de la Fabrique.
   - **Annexe n°3** : Canevas et ligne directrice du lieu des Anciens Abattoirs de la Fabrique.
   - **Annexe n°4** : Présentation des acteurs ayant participés au projet fablab du ICB.

2. Un sous-dossier intitulé « **Données et supports d'analyse** » reprenant :

   - Dans **« Matériau »** : Une partie du matériau empirique par cas, à savoir les **carnets de terrain** en version numérique, les retranscriptions des **entretiens** et des **extraits vidéos** (pour la Fabrique).

   - Dans « **Carnet d'analyse »** : Les carnets qui ont accompagné notre processus réflexif lors du codage des données via le logiciel d'analyse qualitative NVivo.

***NB** : Dans ces documents complémentaires, nous avons laissé les identités réelles des acteurs observés. En cela, nous soulignons que ces données sont avant tout d'ordre confidentiel.*