



Les leviers favorisant le dépassement des frontières lors du processus créatif ; études de cas dans deux tiers-lieux

Haddioui, Nawal

Doctorante

Nimec, Université de Rouen, Normandie Université

had.nawal@gmail.com

Fanny Simon

Professeur des Universités

Nimec, Université de Caen, Normandie Université

Fanny.simon@unicaen.fr

Résumé :

La créativité est caractérisée par des échanges de connaissances entre les individus. Les *boundary spanners* jouent un rôle clé dans la créativité en permettant le partage des connaissances au-delà des frontières organisationnelles et de métiers. L'activité et les traits de personnalité de ces *boundary spanners* ont été particulièrement étudiés dans le contexte d'entreprises traditionnelles. Or, de nouveaux lieux de la créativité font l'objet d'un regain d'intérêt : les tiers-lieux. L'ambition de cet article est de comprendre comment ces *boundary spanners* dépassent les frontières afin d'échanger des connaissances et de co-crée dans les tiers-lieux. En effet, si ces tiers-lieux peuvent favoriser les recombinaisons créatives de par la diversité des profils qu'ils hébergent et la présence d'espaces et d'événements conviviaux, des frontières physiques et cognitives peuvent persister et contraindre les échanges d'idées nouvelles. Une étude de projets créatifs dans deux tiers-lieux différents permet de mettre en évidence des frontières perçues par les *boundary spanners* et d'identifier deux leviers « *connecting* » et « *spotting* » qui déclenchent le dépassement de frontière. Trois comportements des *boundary spanners* sont ensuite mis en évidence ainsi que leurs conséquences en termes de dépassement de frontière : le transfert de connaissances, la reconfiguration de compétences métier et l'essaimage d'idées.

Mots-clés : *boundary spanner*, créativité, tiers-lieu, frontières, connaissances





Les leviers favorisant le dépassement des frontières lors du processus créatif ; études de cas dans des tiers-lieux

ST-AIMS 7 : Les fondations organisationnelles de la créativité

INTRODUCTION

La créativité a été récemment saluée comme une réponse aux enjeux majeurs posés par la crise sanitaire liée au covid. Ainsi, comme le souligne Parmentier (2020), au plus fort de la pandémie, des ingénieurs, couturiers mais également des médecins, techniciens se sont mobilisés pour trouver de nouvelles solutions face à la pénurie de masques et respirateurs. Motivés par l'urgence de la situation, des experts dans des domaines variés : médecine, ingénierie, design d'équipement sportifs ont ainsi dépassé les frontières cognitives liées à leur domaine d'activité et leurs organisations et sont parvenus à collaborer pour innover. Ces individus qui permettent la recombinaison des informations au-delà des frontières sont nommés des *boundary spanners* (Tushman et Scanlan, 1981). Ils jouent un triple rôle de transfert, traduction et transformation de l'information (Carlile, 2004).

Récemment, l'implication de ces *boundary spanners* ou courtiers d'informations dans les processus créatifs a été mise en évidence (Aubouin et al., 2019 ; Andersen et Kragh, 2015). Ainsi, ce sont des facilitateurs qui vont inciter à mobiliser différents objets intermédiaires ou zones de négociation pour favoriser les pratiques collectives de traduction et transformation (Aubouin et al., 2019). Cependant, ces travaux se sont essentiellement centrés sur les activités de ces courtiers et n'expliquent pas les facteurs qui les poussent, dans une situation particulière, à s'engager dans l'acte créatif. De plus, les travaux portant sur les activités de dépassement des frontières concernent principalement les domaines de l'ingénierie (Jesiek et al., 2018), la R&D ou la santé (Hass, 2015). Ils s'inscrivent dans des contextes particuliers comme les relations dans les multinationales (Schotter et Beamish, 2011), les communautés ouvertes (Fleming et Waguespack, 2007) ou les centres technologiques (Rosenkopf et Nerkar, 2001). Notre recherche propose des contributions nouvelles en s'intéressant aux leviers qui incitent les *boundary spanners* à initier des premiers contacts en vue de développer des objets créatifs dans un contexte particulier : celui des tiers-lieux à vocation artisanale et culturelle.



Ainsi, ces tiers-lieux, qui visent à favoriser la proximité géographique entre des individus provenant de différents domaines, sont perçus comme des espaces favorables à la créativité et à la recombinaison des connaissances (Suire, 2016). Cependant, au-delà de cette ambition affichée, Dechamp et Pelissier (2019) notent que la réalité peut être plus contrastée avec parfois, des individus qui exploitent et verrouillent le travail collectif et une faible accumulation de connaissances communes. Il convient donc de s'intéresser aux spécificités de l'engagement des *boundary spanners* dans ces tiers-lieux. Notre recherche vise plus particulièrement à comprendre les leviers qui les incitent à dépasser les frontières et leur permettent de co-crée. Afin de répondre à cette question, nous avons mené des entretiens ouverts auprès de *boundary spanners* et d'animateurs au sein de deux tiers-lieux. Les résultats de cette étude mettent en évidence trois types de frontières qui persistent dans les tiers-lieux et deux leviers qui permettent de dépasser ces frontières. Nous montrons également comment ce dépassement des frontières peut être lié à une volonté de transférer des pratiques provenant d'autres métiers, de reconfigurer les façons de faire dans son métier ou de semer des idées nouvelles.

1. REVUE DE LITTÉRATURE : LE DEPASSEMENT DES FRONTIÈRES ; UNE ACTIVITÉ CENTRALE DU PROCESSUS CRÉATIF

Un consensus a émergé dans la communauté académique afin de définir la créativité comme un processus social, impliquant des individus aux expériences multiples. Ces individus vont transférer ou recombinaison des connaissances et co-crée (Perry-Smith et Mannucci, 2017). Nous concevons ici la créativité comme la production d'idées à la fois nouvelles et appropriées (Amabile, 1997). Le processus créatif implique différentes phases et notamment les phases de présentation de la thématique et de préparation, de génération des idées, d'évaluation et de validation (Amabile et Pratt, 2016). Dans cet article, nous nous intéressons plus particulièrement aux phases de préparation et génération des idées. Lors de ces 2 phases, la capacité des individus créatifs à entretenir des liens sociaux avec des membres en dehors de leur groupe de référence va permettre de faciliter l'émergence d'idées nouvelles (Perry-Smith et Shalley, 2014). De façon similaire, l'accès à des connaissances hétérogènes via des liens sociaux va soutenir le processus créatif (Chiung-En et Chih-Hsing, 2015).

Cependant, ces études s'intéressent essentiellement aux caractéristiques des liens sociaux des membres des équipes créatives. Or, un individu en contact avec des membres extérieurs peut décider (ou non) d'activer ses relations sociales pour mobiliser des connaissances nouvelles et



créer. L'engagement dans les relations mobilisées va également avoir une influence directe sur le niveau de nouveauté du produit créatif généré (Simon et Tellier, 2015). Cet engagement requiert des efforts particuliers car il faut alors dépasser différents types de frontières. La littérature s'est intéressée à ces passeurs de frontières nommés *gatekeepers*, courtiers de connaissances, *boundary spanners* (Allen et al., 1979 ; Tushman et Scalan 1981). Dans cette recherche, nous retenons le terme de *boundary spanners* qui est plus large que celui de *gatekeeper*, ce dernier terme étant généralement associé aux fonctions technologiques. De plus, il englobe à la fois les échanges de connaissances mais également la création de nouvelles idées. Le tableau 1 synthétise les principales activités prêtées aux *boundary spanners*.

Tableau 1 : Synthèse des rôles associés aux *boundary spanners*

Rôles associés aux <i>boundary spanners</i>	Activités associées
• Traitement de l'information • Diffusion des connaissances	Informationnelles
• Représentant externe • Ambassadeur • Mise en réseau • Rôle de liaison	De mise en relation sociale
• Coordinateur • Facilitateur • Négociateur	D'intégration
• Gardien des connaissances	De protection

Afin d'appréhender les leviers incitant les *boundary spanners* à dépasser les frontières dans les tiers-lieux, il convient de définir ces frontières et les activités relatives à leur reconfiguration avant de s'intéresser aux lieux de ces dépassements et aux profils créatifs des *boundary-spanners*.

1.1. DEPASSER OU RECREER DES FRONTIERES POUR ABOUTIR A UN PRODUIT CREATIF

Trois types de frontière, qui peuvent être dépassées via une succession d'activités de transfert, traduction et transformation, ont été mis en évidence (Carlile, 2004). La nature de ces frontières dépend notamment de la spécialisation des connaissances à partager, de leur encastrément dans



des pratiques et de la coordination nécessaire entre différents individus afin de comprendre les conséquences liées à leur transformation. Au premier niveau, les frontières syntaxiques concernent des connaissances qui peuvent être échangées via des syntaxes. Elles impliquent un lexique commun et des conditions, en termes d'ambiguïté, relativement stables. Ensuite, les frontières sémantiques sont afférentes aux connaissances pour lesquelles il est nécessaire de mettre en place une base de connaissances communes et un partage de signification avant d'envisager un transfert. Des objets intermédiaires et zones de négociation peuvent faciliter la mise en place de pratiques de traduction et transformation (Auboin et al., 2019). Finalement, le dernier type de frontières, nommées pragmatiques, implique la négociation d'intérêts communs entre les individus afin de parvenir à dépasser ces frontières. Cette négociation doit permettre de convaincre les acteurs d'échanger leurs connaissances.

Cette dernière situation est particulièrement propice à la créativité. Ainsi, Long Lingo et O'Mahony (2010) montrent le double rôle des *boundary spanners* qui doivent à la fois initier les connections avec d'autres experts et maintenir la coopération pour synthétiser les idées des autres. Ainsi, dans une première phase du processus de courtage, les acteurs rassemblent des ressources. Ils créent alors un réseau social, légitiment le courtage et négocient un surplus de ressources. Dans un deuxième temps, ils vont redéfinir les frontières du projet ainsi que les frontières des rôles individuels. Ces deux temps sont nécessaires pour parvenir à un produit créatif. Finalement, le produit créatif est le fruit de ces transferts de connaissances au-delà des frontières. Ainsi, Hargadon et Sutton (1997) démontrent que les idées créatives proviennent du transfert d'idées existantes dans un domaine nouveau ou de la recombinaison d'idées existantes. Les *boundary spanners* perçoivent ainsi différemment les frontières à traverser en fonction de la nature même des différentes connaissances à agréger et de l'incertitude des situations associées. De plus, ils sont impliqués dans des activités de dépassement mais également de renégociation et reconfiguration de frontières. Des lieux particuliers ont été mis en place relativement récemment afin de favoriser les courtages de connaissances entre acteurs de différentes organisations : les tiers-lieux qui sont des espaces entre le lieu d'habitation et le lieu de travail.

1.2. LES TIERS-LIEUX ; DES LIEUX PROPICES AU DEPASSEMENT DES FRONTIERES ET A LA CREATIVITE ?

Plusieurs facteurs favorisent la créativité au sein des tiers-lieux. Tout d'abord, la fluidité des structures et le sens d'engagement dans une communauté sont des vecteurs d'innovation



(Garrett et al., 2017). Les valeurs de réciprocité et d'entraide qui animent ces espaces facilitent les échanges de connaissances ainsi qu'un sens de responsabilité collective et des amitiés tissées au fil du temps (Garrett et al., 2017). Ainsi, au sein des espaces de *co-working*, les bureaux partagés entre des individus ayant des profils diversifiés et les rencontres lors des moments de pause facilitent le partage d'informations (Mellard et Parmentier, 2020). Les idées, émises dans ces lieux, sont également sorties de leur contexte réel, ce qui peut faciliter leur recombinaison ou transposition dans d'autres contextes (Bouncken et Aslam, 2019). De plus, des événements rythment la vie de ces espaces communs et facilitent l'établissement de relations non hiérarchiques entre les membres des tiers-lieux et avec des membres extérieurs. Finalement, les animateurs de ces lieux jouent également un rôle actif pour faciliter la circulation des ressources et connaissances entre les membres (Boutillier et al., 2020). Les profils entrepreneuriaux peuvent également avoir l'opportunité de constituer leurs équipes et projets au sein des tiers-lieux (Bouncken et Reuschl, 2018).

Cependant, il existe une diversité de tiers-lieux et s'ils partagent l'ambition commune de favoriser la créativité, leur rôle dans le dépassement de frontières et des synthèses plus complexes de connaissances spécialisées est parfois à nuancer, à la fois pour les fablabs (Dechamp et Pelissier, 2019), et pour les espaces de *co-working* (Bouncken et al., 2018 ; Fabbri et Charue-Duboc, 2016).

Ainsi, si les recherches sur les espaces de *co-working* mettent en évidence de nombreux exemples de traversées des frontières syntaxiques via notamment la résolution de problèmes par d'autres membres des espaces ou machines partagés, elles mentionnent également que la proximité géographique entre les individus peut ne pas être mobilisée car les membres du tiers-lieu sont dans une logique de satisfaction de leurs intérêts personnels (Le Nadant et al., 2018 ; Capdevila, 2016). Une proximité cognitive entre les membres est ainsi nécessaire pour parvenir au partage de connaissances hétérogènes, et donc à un dépassement des frontières sémantiques. Par conséquent, alors que les partages de connaissances génériques sont fréquents, celles de connaissances spécifiques sont plus rares. De façon similaire, Fasshauer et Zadra-Veil (2020) notent que dans les *living labs*, il est parfois difficile d'intéresser d'autres membres, dont l'implication est pourtant nécessaire à la co-crédation et problématisation sur le long terme. Ces relations éphémères peuvent nuire à la traversée des frontières pragmatiques. De plus, des individus peuvent avoir des comportements opportunistes et s'appropriier les connaissances des autres (Bouncken et al., 2018). Ce phénomène aboutit à une perte d'appropriation de la valeur



créée et à des réticences en termes de partage de connaissances. Finalement, Dechamp et Pelissier (2019) montrent que certains *fablabs* ne développent pas de communs de connaissances à cause de ces logiques opportunistes des membres et de règles de gouvernance propres.

Cette face cachée et plus sombre des tiers-lieux ayant déjà été mise en évidence par plusieurs études, les chercheurs ont tenté d'explicitier ce phénomène. La plupart des recherches s'intéresse au profil et motivations des membres des tiers-lieux et montre que certains individus sont inspirés en termes de créativité par le lieu lui-même. Ils ne perçoivent alors pas l'intérêt de traverser les frontières et partager leurs connaissances, alors que d'autres individus sont dans une logique de collaboration et investissent du temps et des ressources pour synthétiser leurs idées avec d'autres membres (Rese et al., 2020). Nous nous intéressons donc aux motivations qui peuvent inciter certains individus à dépasser ces frontières.

1.3. L'ENGAGEMENT DES *BOUNDARY-SPANNERS* DANS LE PROCESSUS CRÉATIF

Le Nadant et al. (2018) soulignent particulièrement le rôle de différents « courtiers » de connaissances dans les tiers-lieux. Ainsi, les animateurs jouent le rôle de *boundary spanners* en mettant en contact les membres afin de faciliter la réalisation de projets et le partage de connaissances tandis que certains membres sont des *gatekeepers* et mettent en relation des individus qui ont des compétences spécifiques. Ce rôle d'intermédiation de l'innovation au sein des tiers-lieux est également mis en évidence par Fabbri et Charue-Duboc (2016). Cependant, la perception de ces courtiers des frontières et les leviers favorisant le dépassement des frontières sont peu étudiés. Ainsi, Rese et al. (2020) notent que ce dépassement des frontières est dû au fait que les individus perçoivent le tiers-lieu comme un lieu d'accès aux idées, socialement vibrant. Des facteurs propres aux individus auraient également un rôle sur le partage de connaissances spécialisées et notamment le fait qu'ils aient une perception positive de leurs propres connaissances et qu'ils n'aient pas peur des comportements opportunistes. Les membres, fortement engagés dans la communauté, et qui perçoivent des normes de réciprocité dans cette communauté vont également plus facilement échanger et dépasser les frontières. A contrario, le manque de temps peut être évoqué comme un élément contraignant.

En complément, le type d'espace et des facteurs de motivation intrinsèque et extrinsèque peuvent également expliquer le dépassement ou non de frontières sémantiques et pragmatiques (Capdevilla, 2018). Les individus peuvent ainsi être motivés par une perspective



d'enrichissement individuel, par des bénéfices personnels ou par la contribution à un projet de société, en fonction du type de tiers-lieu dans lequel ils sont impliqués (Capdevila, 2016). La proximité relationnelle entre les membres, la culture du tiers-lieu peuvent également impacter la volonté des individus à partager des connaissances complexes (Dechamp et Pelissier, 2019). Afin d'appréhender les leviers favorables aux dépassements des frontières dans les tiers-lieux, nous avons conduit des études de cas et collecté des données qualitatives. Le processus de collecte et d'analyse des données est décrit dans la partie suivante.

2. METHODOLOGIE

2.1.DES ETUDES DE CAS MENEES DANS DEUX TIERS-LIEUX

Notre contribution est basée sur des études de cas exploratoires (Yin, 1994 ; Einsenhardt, 1989). Pour comprendre les motivations qui encouragent les résidents des tiers-lieux à dépasser les frontières, nous nous sommes intéressés à quatre projets créatifs développés dans deux tiers-lieux situés à Paris et à Montreuil. La collecte des données a été réalisée par le biais d'entretiens semi-directifs, d'observations non participantes et participantes, et d'analyses documentaires (site web, base de données et réseaux sociaux). Pour le traitement des données, nous avons opté pour une approche abductive à travers laquelle la collecte, le codage et l'analyse de nos données ont été complétés grâce à des allers retours entre les connaissances théoriques et le terrain (Strauss et Corbin, 1990). Nous décrivons tout d'abord les caractéristiques des deux tiers-lieux, ensuite nous présentons les quatre projets créatifs étudiés, avant de revenir sur la collecte et l'analyse des données.

2.2.CHOIX DU TERRAIN D'ETUDE

Nous avons tout d'abord présélectionné sept tiers-lieux grâce à une recherche documentaire. Nous avons mené huit entretiens avec les managers, dont sept au sein des tiers-lieux et un à distance portant sur les projets créatifs développés dans les tiers-lieux. Nous avons sélectionné 2 tiers-lieux qui ont une vocation artisanale ou artistique car les collaborations entre des membres provenant de domaines différents étaient plus nombreuses. Nous avons éliminé les autres tiers-lieux car soit ils n'hébergeaient pas de projet créatif ou ces projets n'étaient pas le fruit de collaborations étroites entre des courtiers de connaissances.

Nous présentons les deux tiers-lieux retenus :



Ici Montreuil

Ici Montreuil est la première manufacture artisanale solidaire et collaborative créée en 2012 dans le cadre du projet national Make Ici, qui compte d'autres manufactures situées à Marseille, Nantes et Lille. Les fondateurs d'Ici Montreuil avaient pour objectif de mettre à la disposition des artisans, artistes et bricoleurs, un espace de travail, moyennant un abonnement, équipé d'installations et de machines spécifiques aux métiers de l'artisanat. Les 1800 m² ont été aménagés sur deux niveaux et accueillent plusieurs expertises. Le premier niveau au rez-de-chaussée est réservé aux expertises dites mixtes, notamment la tapisserie, la bijouterie, et la poterie, ainsi qu'aux espaces de bureaux qui abritent le personnel d'Ici Montreuil, les architectes, les designers et les entreprises spécialisées en impression 3D. Au même niveau sont situés le fablab, l'espace de restauration, la salle d'exposition, ainsi que l'espace convivial et un espace cuisine réservés aux résidents. Le deuxième niveau qui est au sous-sol accueille les entreprises spécialisées dans le travail du bois et du métal, nécessitant un plus grand espace pour les différentes installations.

WoMa

Tiers-lieu situé à Paris, WoMa a été fondé en 2013 par un groupe d'architectes, de designers, d'un sociologue et d'un géologue. Il a pour mission d'offrir un espace de travail aux professionnels, de rapprocher les citoyens des technologies en leur donnant libre accès au lieu et aux machines, et d'offrir des prestations de formations et d'accompagnement pour la réalisation de projets. Appelée aussi fabrique de quartier, WoMa dispose de deux espaces de coworking et d'un fablab, et accueille trois types de coworkers : les journaliers, les nomades et les résidents. Les termes « journaliers » et « nomades » qui regroupent les personnes installées au premier niveau de l'espace de coworking, désignent les particuliers et les professionnels disposant de leurs propres ordinateurs portables, et qui sont à la recherche d'un espace de travail temporaire. Ce premier niveau abrite également un fablab équipé de fraiseuses et de découpeuses numériques, d'imprimantes 3D, et d'autres machines destinées au travail du bois. Les coworkers résidents sont installés au deuxième niveau qui est aménagé en un espace de bureaux avec des ordinateurs fixes, et regroupe des professionnels de la construction, notamment des architectes, des designers et des paysagistes.

Nous décrivons par la suite les projets créatifs étudiés dans ces 2 tiers-lieux.



2.3. PRESENTATION DES PROJETS CREATIFS

Pour notre étude, nous nous sommes intéressés à quatre projets créatifs développés par des résidents entrepreneurs (**Tableau 1**), dont trois réalisés à Ici Montreuil et un à WoMa. Nous présentons les détails de ces projets ci-dessous.

Tableau 1. Projets créatifs

Projet	Tiers-lieu	Résidents participants
Le buffet mixte	Ici Montreuil	Deux designers spécialisées
La chaise moulée	Ici Montreuil	Ébéniste / Entreprise de modélisation 3D
Le divan design	Ici Montreuil	Ébéniste / Tapissier
La terrasse	WoMa	Paysagiste/ FabManager

1 *Le buffet mixte*

Le premier projet est la création d'un buffet en bois muni de parois imprimées en 3D. Ce projet a été développé durant quatre mois par deux designers installés à Ici Montreuil. La première designer, diplômée dans les métiers d'arts, est spécialisée dans la création d'objets en bois et en métal en série limitée. Travaillant majoritairement dans les ateliers situés au sous-sol, cette designer pluridisciplinaire n'hésite pas à explorer les autres matériaux et techniques disponibles dans l'espace réservé aux artisans mixtes. La deuxième designer, s'intéresse particulièrement à la notion d'énergie, aux objets techniques ouverts, et au développement de solutions pertinentes. Cette designer a fabriqué, dès son arrivée dans le lieu, sa propre imprimante 3D horizontale, qui permet de développer des formes plus structurées, de gagner du temps et d'économiser le dépôt de fil. Destiné aujourd'hui à la vente, ce projet, avait pour orientation initiale l'exploration et l'expérimentation. Ceci a permis la création d'un meuble unique, mais aussi la découverte d'une nouvelle utilisation de l'impression 3D horizontale, et d'une disposition de la maille jamais encore envisagée par sa conceptrice.

2- *La chaise moulée*

Le deuxième projet créatif a jumelé les compétences d'une entreprise spécialisée dans la vente de kits d'impression 3D et d'un ébéniste d'art. Diplômé en finance, cet ancien commercial reconverti, développe des meubles sur mesure. Installé dans la zone bois et métal qui est située



au sous-sol, l'ébéniste aime beaucoup se déplacer dans les autres espaces et échanger avec les résidents. Ayant eu l'idée de créer un tabouret avec des pieds en bronze, il a sollicité l'expertise de cette entreprise pour l'aider à trouver une solution qui lui permette de recréer la forme désirée avec la texture souhaitée. L'entreprise spécialisée en modélisation 3D a pour principale activité la production et la vente de kits d'impression, mais dispense aussi des formations au profit de particuliers et de salariés, et ces deux associés s'intéressent beaucoup aux développements technologiques. L'entreprise a finalement proposé à l'ébéniste de créer les pieds du tabouret grâce à un moulage en 3D. La technique de moulage a été développée en collaboration avec l'ébéniste qui a construit les bacs en bois.

3- Le divan design

Le troisième projet créatif s'est concrétisé par la conception d'un divan design, réalisé par l'ébéniste impliqué dans le projet de la chaise moulée, et un tapissier reconverti. L'ébéniste possédait une structure de canapé d'une ancienne commande qu'il désirait relooker et a fait part au tapissier de son désir de trouver une solution pour son canapé. Les échanges entre les deux résidents étaient amicaux, et ils souhaitaient partager les connaissances de leurs domaines respectifs mais complémentaires. Ce n'est qu'après quelques temps, que les deux résidents décident de reconverter ensemble le canapé. Après une idéation qui a duré quelques semaines, un design et des matériaux validés, chacun des deux artisans a développé sa partie du canapé. Leur proximité dans le lieu a permis des échanges instantanés et la création d'un divan design en moins de quatre mois. Le projet avait pour objectif d'exposer le savoir-faire des deux artisans dans une galerie d'art, mais l'idée de le vendre a été envisagée.

4- La terrasse

Le dernier projet créatif de notre étude a été réalisé à WoMa, et concerne la construction d'une terrasse végétalisée au profit des résidents du tiers-lieu, mais que les voisins du quartier peuvent aussi utiliser. Le projet de la terrasse était en réflexion depuis 2018, et un espace extérieur existait déjà mais ne convenait plus aux résidents. En 2019, un entrepreneur paysagiste diplômé en architecture, a choisi WoMa comme son lieu de travail permanent, et s'est installé au deuxième niveau. Ce paysagiste se porte volontaire pour réaliser le projet. Gérant habituellement des chantiers urbains de plus grande envergure, la conception de la terrasse était un exercice nouveau pour lui. Engagé dans le collectif et motivé par ce projet, mais ne maîtrisant pas toutes les compétences requises pour réaliser les meubles, le paysagiste reçoit l'aide et les conseils du FabManager qui l'accompagne dans la conception de la terrasse. La partie



réalisation a impliqué quelques membres actifs de l'association, notamment ceux qui participaient activement aux activités du tiers-lieu. Le projet a duré plus de deux ans car la crise sanitaire due au Covid a obligé WoMa à fermer pour quelques temps.

Nous détaillons dans la partie suivante les méthodes de collecte et d'analyse des données.

2.4.COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES

2.4.1. Collecte des données

La collecte de données principale a été réalisée via les entretiens. Cependant, nous avons également mené des observations dans les conditions décrites ci-dessous pour comprendre l'influence de l'espace sur le dépassement des frontières.

Observations

Nous avons effectué trois jours d'observation respectivement à WoMa et à Ici Montreuil. Ces observations nous ont permis de mieux comprendre l'aménagement des lieux. Elles ont consisté à effectuer des visites exploratoires des deux tiers-lieux pour saisir les différentes dynamiques relatives aux déplacements des résidents dans les deux niveaux et l'appréhension de l'espace dans les différentes zones de la part des résidents. Nous avons aussi été invités à assister à une réunion des membres de l'équipe de WoMa, où l'avancement des différents projets est discuté, et durant laquelle nous avons accepté de réaliser une observation participante et de les aider dans la pause de la terrasse.

Entretiens

Nous avons conduit quinze entretiens semi-directifs dans le cadre de cette étude. Sept entretiens ont été menés avec les résidents ayant participé aux projets créatifs (**Tableau 3**). Ces résidents sont considérés comme des *boundary spanners* car ils ont été décrits comme tel par les managers des lieux. Ainsi, les managers des tiers-lieux qui avaient été interviewés dans un premier temps, nous ont orienté vers ces personnes qui ont été caractérisées comme participant à des échanges de connaissances entre différents domaines. Ces individus fréquentent les lieux quasi-quotidiennement. Les trois thèmes suivants ont été abordés lors de l'entretien : (1) Les projets créatifs auxquels les *boundary spanners* ont participé ; (2) La perception des frontières dans les tiers-lieux ; (3) Les activités de dépassement des frontières. Les huit entretiens restant ont été complétés avec les managers de huit tiers-lieux (**Tableau 1**). Nous avons discuté (1) Des missions du lieu et de l'implication des managers dans la gestion de la communauté ; (2) Des projets créatifs réalisés dans le lieu ; (3) De la perception et du dépassement des frontières.



Tableau 3. *Boundary Spanners* participant aux projets créatifs

BS Participant	Métier	Lieu
BS 1	Designer 3D	Ici Montreuil
BS 2	Designer Mixte	Ici Montreuil
BS 3	Tapissier	Ici Montreuil
BS 4	Ébéniste	Ici Montreuil
BS 5	Modélisation 3D	Ici Montreuil
BS 6	FabManager	WoMa
BS 7	Architecte paysagiste	WoMa

En complément des entretiens et observations, nous avons collecté des données secondaires afin de trianguler les données.

Données secondaires

Nous avons collecté des données disponibles sur les sites web des deux tiers lieux, qui nous ont permis de mieux comprendre l'offre de service, d'appréhender la mise à disposition d'installations sur place, ainsi que les valeurs mises en avant. Nous avons eu accès à une base de données réservée aux membres de WoMa et qui recense les projets portés par WoMa, les participants et leurs contributions. Nous avons également suivi les « boundary spanners » identifiés sur les réseaux sociaux.

Codage des données

Les retranscriptions de nos entretiens ont été codées sur le logiciel Nvivo. Nous avons adopté une stratégie hybride. Nous avons identifié quatre catégories de codes issues de la littérature concernant les activités de dépassement des frontières (**Tableau 3**) : (1) L'exploration et la collecte d'informations ; (2) Le partage des connaissances ; (3) Le développement d'alliances ; et (4) La transformation des connaissances. Nous avons ensuite utilisé un codage ouvert (**Tableau 4**) pour permettre l'émergence de nouveaux codes concernant les perceptions des frontières spécifiques au contexte des tiers-lieux.


Tableau 3. Grille de codage des activités de dépassement des frontières

Activité	Définition	Verbatim
Exploration et collecte d'informations (Amabile et Pratt, 2016)	Exploration des différents savoirs disponibles dans le lieu. Les individus sont curieux, se promènent, observent, discutent, et posent des questions	« Moi je préfère aller voir les gens et discuter de leurs techniques et leur dire, je t'ai vu faire ça. Comment ? Vas-y explique moi. On apprend comme ça. Je pose beaucoup de questions, je m'intéresse.BS4 »
Partage de connaissances (Hargadon et Sutton, 1997)	Partage de connaissances entre les différents individus	« Mais ici, dès qu'on se promène, on voit quelqu'un qui fait quelque chose ou on prend un café, on entend une discussion. Je suis en pleine création d'un nouveau luminaire et je recherche des formes, depuis deux semaines et finalement en parler aux autres, leur montrer et les questionner sur mon projet m'a fait prendre du recul grâce au regard des autres et leur apport.BS2 »
Le développement d'alliances (Simon et Tellier, 2015)	Des collaborations sont tissées	« Tout le monde n'a pas la capacité de développer des relations parce que ça demande du temps, ça demande de l'énergie, et la motivation aussi, mais ça m'empêche pas d'aller quand même chercher les collaborations ailleurs. BS3 »
La transformation des connaissances (Hargadon et Sutton, 1997)	Les <i>boundary spanners</i> inventent de nouvelles connaissances en utilisant les connaissances dans de nouveaux domaines	« Ça c'est hyper intéressant parce que nous, on l'a fait, toujours dans un sens, c'est eux qui l'ont mis en diagonale dans un autre sens. Je n'avais jamais utilisé comme ça en parois ajourées. BS1 » ; « Typiquement sur l'oxydation des métaux. Moi je ne suis pas un métallier mais je suis très intéressé par ça. Je voyais BS2 faire, et je me suis inspiré de cette technique enfin j'ai appris d'elle en la voyant faire et on apprend en voyant faire les autres. BS4 »

Tableau 4. Grille de codage des perceptions des frontières

Frontière perçue	Définition
FRONTIERE PHYSIQUE	Séparation par des murs, des étages, des verrières au sein du tiers-lieu
FRONTIERE DE COMPETENCES	Frontière qui s'érige entre des individus ayant des connaissances et des savoir-faire disparates, pouvant les dissuader d'échanger entre eux, et de partager des informations
FRONTIERE DU COMMUN	Frontière qui se forme par respect des équipements communs dans les tiers-lieux, et qui peut inhiber leur utilisation (secondaire) de crainte de retarder le travail d'un autre résident



Nous considérons qu'il y a un échange de connaissances ou un transfert de connaissances qui a abouti à un produit créatif lorsque le produit final est perçu par les membres du tiers-lieu (et notamment les managers) comme unique et original et que ce produit est issu de la combinaison de connaissances provenant d'au moins 2 domaines différents.

3. RÉSULTATS

L'analyse de nos données est organisée en trois temps. Tout d'abord, nous avons identifié des frontières spécifiques qui sont perçues par les *boundary spanners*. Nous avons ensuite mis en évidence deux leviers facilitant les dépassements : *connecting* et *spotting* et finalement nous caractérisons les actions menées par les *boundary spanners* dans le cadre du dépassement de ces frontières.

3.1 Perception des frontières dans le tiers-lieu

Comme l'indique le tableau 4, trois types de frontière ont été évoquées par les *boundary spanners* : des frontières physiques, des frontières de compétences et des frontières du commun.

En ce qui concerne les frontières physiques, lors de nos observations sur le terrain, nous avons noté que les deux tiers-lieux sont aménagés de sorte que les espaces accueillent différents groupes de résidents et d'installations. Ainsi, dans le tiers-lieu Ici Montreuil, des zones au demi sous-sol sont réservées aux ébénistes et aux métalliers. De même, à WoMa, un niveau tout entier est destiné aux nomades de WoMa, installés à côté du Fablab. Même si les espaces sont ouverts et accessibles à tous, des séparations en zones métiers au sein d'Ici Montreuil ou en zones de statuts de résidents chez WoMa, peuvent être perçues comme des **frontières physiques** pouvant inhiber un acte d'exploration de la zone, et de ses installations. Comme l'explique le FabManager de WoMa qui a participé au projet créatif de la terrasse :

« Il y a une frontière physique aussi parce que le fablab est séparé du coin des nomades. Après il y a quand même les vitres. Même s'ils ne viendront jamais dans l'atelier, au moins ils voient des gens faire des choses et potentiellement ça peut les intriguer. BS6 ».



Au sein de WoMa, les verrières ont une double fonction. Ainsi, ces dernières sont à la fois une matérialisation de la séparation entre l'espace de *co-working*, dans lequel cohabitent les « nomades » et l'espace du fablab et dans le même temps, la partie vitrée permet une observation des pratiques de l'autre groupe. Elle peut ainsi faciliter le rapprochement des résidents du fablab et des machines. Les résidents, ayant des profils diversifiés mais majoritairement dans le domaine de la construction, sont ainsi encouragés à se servir des installations mises à leur disposition. Ils peuvent notamment réaliser des maquettes et des prototypes. Les formations initiées par le tiers-lieu afin d'acquérir des connaissances pour manipuler les machines peuvent également être des leviers favorisant le dépassement de cette frontière physique.

A Ici Montreuil, la distinction entre un espace situé « en bas » et un autre espace « à l'étage » caractérise une séparation entre les ébénistes/ métalliers et le reste des artisans. Ceci constitue une frontière physique pour l'entreprise spécialisée dans la modélisation 3D (BS5), qui est installée à l'étage ;

« C'est vrai que concernant les frontières, il faut voir une distinction entre en haut et en bas parce que c'est les ateliers. BS5 ».

Les ateliers de métallurgie et d'ébénisterie sont accessibles par les escaliers et les résidents sont libres d'y accéder, et d'utiliser les équipements et les machines, à condition d'être formés au préalable, ou de détenir les compétences requises pour les manipuler. Ces connaissances ou formations nécessaires aboutissent à une deuxième frontière que nous avons nommée frontière du commun. Ainsi, l'importance de bien manipuler les installations communes est critique dans les tiers-lieux comme Ici Montreuil. En effet, les artisans s'y installent, en grande partie, pour accéder à des équipements dispendieux qu'ils utilisent comme principaux outils pour leur activité. Il est nécessaire de bien maîtriser ces outils au risque de bloquer les projets. Cette maîtrise nécessaire des équipements décourage certains résidents à utiliser des machines spécifiques, et peut inhiber l'exploration et la découverte de nouvelles perspectives. Ceci peut être illustré par l'exemple de l'entreprise en modélisation 3D (BS5) qui travaille dans les bureaux mais qui ne descend que rarement dans les ateliers :

« Jamais on ne va dans les ateliers ou très rarement. Même si j'y avais accès, je ne sais pas utiliser les machines de bois, de métal. J'ai peur de me blesser, ou de les dérégler, de faire n'importe quoi et prendre la place de quelqu'un dans ce métier. Mais après ça,



c'est un ensemble. C'est plutôt bien, en fait, pour que chacun se fasse respecter à ce niveau-là. BS5 ».

Ce respect des installations communes, qui caractérise les frontières du commun, est renforcé par le manque de savoir-faire nécessaire pour utiliser les machines, mais aussi par la crainte de ne pas se sentir légitime pour les manipuler. Cette légitimité est surtout associée à une maîtrise associée à une activité professionnelle. En effet, à Ici Montreuil, les expertises des artisans sont diverses et les besoins en machines sont connus par tous, de sorte à ce que chacun puisse travailler, et avoir accès aux installations dont il a besoin.

Certaines entreprises, comme l'une de celles étudiées, œuvrent dans des activités ne mobilisant pas, à priori, de techniques liées au métal ou bois. Ainsi, cette entreprise a comme principale activité la vente des kits d'impression et des formations en modélisation, l'utilisation des machines de l'atelier bois par le *boundary spanner* n'est donc pas nécessaire dans le cadre de son travail. Une frontière est ici perçue car ce *boundary spanner* n'ose pas utiliser ces machines par respect vis-à-vis des besoins des autres artisans. Il estime ainsi que la disponibilité des installations est primordiale pour que les autres artisans puissent travailler, et leur manipulation par d'autres résidents, même dans un cadre exploratoire ou expérimental, pourrait retarder leurs projets.

Une autre frontière liée aux compétences peut être associée à cette frontière des communs. Cette frontière est due à des manques de connaissances, qui dissuadent les résidents d'échanger avec les autres, et de partager des informations avec eux. Ainsi, des individus dont les expertises sont très disparates et ayant des savoirs spécifiques ou d'expertise peuvent avoir des difficultés à échanger. Dans les deux tiers-lieux, les résidents nomades représentent plusieurs catégories de métiers et professions car leurs besoins en termes de *co-working* se résument à un espace convivial avec une connexion internet et des équipements tels que des tables et des chaises. La diversité des métiers dans le lieu, peut former une frontière de compétences entre les différents membres comme l'illustre le verbatim suivant :

« Je pense que ce sont des frontières de compétences. Quand je dis de compétences, cela peut être quelqu'un qui vient et qui se retrouve à discuter avec un des architectes, des designers peut-être qu'il ne va pas se sentir légitime et va sentir intimidé BS6 ».



Face à ces trois types de frontière, une dialectique émerge entre le respect des espaces, compétences et commun des différents groupes et la nécessité de traverser ces frontières. Les *boundary spanners* au sein de WoMa et Ici Montreuil dynamisent cet espace partagé à travers entre autres, les échanges de bonnes pratiques, exerçant ainsi des activités de dépassement des frontières. La partie suivante détaille les leviers qui favorisent le dépassement de ces frontières.

3.1.LEVIERS

Deux leviers ont été identifiés qui initient l'activité de dépassement des frontières. Le premier levier, intitulé « *connecting* » caractérise l'activité des animateurs des lieux qui mettent en connexion les *boundary spanners*. Le deuxième provient des *boundary spanners* eux-mêmes, lorsqu'ils explorent physiquement et cognitivement les espaces des tiers-lieux. Nous l'avons intitulé « *spotting* ».

3.1.1. *Connecting*

La structure et l'animation des tiers-lieux peut permettre de dépasser les frontières physiques et de communs. Ainsi, bien que les tiers-lieux choisis regroupent des artisans dont les spécialités peuvent sembler assez proches comme le travail du bois, du métal, des bijoux, mais aussi de l'impression 3D, les *co-workers* peuvent ne pas collaborer à cause de frontières physiques ou de communs. Les managers des lieux jouent un rôle clé afin de faire converger les intérêts des différents spécialistes. Ainsi, ils reçoivent parfois des demandes de fabrication d'envergure qui nécessitent la mobilisation de différentes compétences. C'est une pratique qui permet, d'une part de centraliser une partie de la production, et d'autre part de proposer des prestations de services aux résidents disponibles et intéressés comme nous l'explique son manager :

« *En fonction des projets, il faut trouver les résidents qui sont disponibles, soit des gens qui sont les seuls à avoir cette compétence dans le lieu et c'est vers eux qu'on va se tourner. Et nous, on essaie de voir s'il y a plusieurs résidents qui sont potentiellement capables de faire et qui ont envie de faire ce projet, pour ne pas les donner toujours à la même personne. On est un peu à l'écoute des problèmes économiques.* » Manager d'Ici Montreuil.

Ces mises en relation formelles permettent aux différents *boundary spanners* de découvrir les autres expertises disponibles et d'explorer leur potentiel. Mais en l'absence de grands projets, le manager joue aussi le rôle de guide, plus particulièrement pour les nouveaux arrivants qui



sont à la recherche de solutions ou d'aide pour réaliser leur projet. Ces nouveaux membres sont alors orientés vers les artisans susceptibles de l'aider. Les mises en relation peuvent aussi se réaliser de façon informelle autour d'un café ou d'un repas dans l'espace convivial réservé aux résidents, comme le montre le verbatim suivant :

« L'humain est important, c'est à dire que le vendredi soir, on prend une petite bière quand même, ça c'est hyper important, et c'est là que les collaborations émergent enfin. Il faut être vraiment dans l'échange, des gens vont s'y habituer d'autres non. C'est un peu particulier. BS1 ».

Ces rencontres représentent un carrefour d'expertises encourageant ainsi les échanges de bons procédés. Elles représentent une opportunité pour les *boundary spanners* d'explorer les combinaisons possibles, encore non considérées auparavant. Ces mises en relations sont aussi encouragées à WoMa qui veille à animer sa communauté, en organisant des conférences thématiques, des soirées et des diners entre résidents où l'on échange autour de sujets actuels et des projets portés par WoMa et ses résidents. L'engagement du collectif étant un élément important, les membres organisateurs de WoMa invitent aussi des membres d'autres tiers-lieux à Paris avec l'objectif de mettre en lien les membres de la communauté pour les encourager à collaborer ensemble sur des projets, comme la production de visières lors de la crise sanitaire. WoMa cherche aussi à promouvoir les compétences disponibles à travers son site web où les expertises disponibles dans le lieu, qu'elles soient détenues par les résidents permanents ou nomades, sont mises à la disponibilité des clients, particuliers et professionnels.

3.1.2. Spotting

Le deuxième levier permettant le dépassement des frontières provient du comportement lui-même des *boundary spanners* qui explorent physiquement le lieu et cherchent activement à entrer en contact avec des résidents aux compétences éloignées des leurs. Ce comportement permet donc de dépasser les frontières liées aux compétences.

Ainsi, les échanges et les activités de collecte d'informations entre les différents *boundary spanners* permettent la découverte de nouvelles techniques et ainsi de nouvelles compétences disponibles dans le lieu. Ces activités représentent une opportunité pour développer des liens avec les autres résidents. Les *boundary spanners* qui ont une connaissance plus approfondie



des domaines d'expertise des autres, ont parfois le désir d'expérimenter avec d'autres *boundary spanners*. Cependant, comme le souligne le verbatim ci-dessous provenant de la designer 3D, il faut parvenir à sélectionner les collaborateurs pour de futurs projet :

« Il y a beaucoup de gens qui me diront, tu préfères ça ? Tu pourrais faire ça ? On peut faire plein de choses, mais est-ce que j'ai envie de faire ça ? C'est plus ça qu'il faut temporiser : Se dire, qu'est-ce que moi j'ai envie de faire ? Parce que tout le monde veut faire quelque chose. Mais ici, c'est vrai que c'est parfois compliqué, parce qu'il faut jouer avec tout ça. BS1 ».

En effet la diversité des expertises dans le lieu peut rendre le choix des collaborations difficile. Ce choix peut être motivé notamment par une affinité entre les membres, ou une expertise intéressante accessible dans le lieu, qu'il s'agisse d'une création ou d'une collaboration purement technique. Nous avons pu observer qu'il y a une période de recherche d'une combinaison potentielle. L'aménagement de l'espace et l'attitude des *boundary spanners* peuvent faciliter la détection de ces combinaisons dans les tiers-lieux. Ce comportement de repérage permet aux *boundary spanneurs* curieux de mieux comprendre les diverses compétences et techniques que le lieu peut leur offrir. A Ici Montreuil cet intérêt se manifeste notamment par l'exploration des expertises disponibles à travers des questionnements sur les façons de faire, sur les projets en cours et sur les matériaux utilisés. Ce repérage est effectué par les *boundary spanners* ayant collaboré aux projets créatifs, notamment l'ébéniste (BS4) qui n'hésite pas à dépasser les frontières physiques séparant les ateliers pour explorer diverses techniques, comme l'indique le verbatim suivant ;

« Je parle beaucoup avec tout le monde car chacun a des connaissances qu'on ne soupçonne pas et qui peuvent nous aider et nous libérer très facilement. Si un jour on est bloqué sur quelque chose, il y a peut-être quelqu'un qui a une idée de génie. Du coup je passe tout le temps voir le tapissier en haut, et j'en vois plein qui fabriquent un truc là-bas donc je vais voir, je demande et je questionne, qu'est-ce que tu fais ? Comment, ça marche ?. BS4 ».

Se considérant comme une personne sociable et curieuse, il approche les autres *boundary spanners* naturellement. Il observe les autres, questionne leurs façons de faire, et essaie de re-



contextualiser les différentes expertises. Il cherche plus particulièrement des situations où le métier de base permet ces combinaisons de compétences et de matériaux et donc la possibilité de développer conjointement des projets créatifs. La designer (BS2) a eu le même comportement durant le développement du buffet avec les mailles :

« Le premier mois c'était vraiment ah cool ! Tu as vu ce qu'elle fait, mais ça s'arrêtait là. Et après je vois un post Instagram et je me dis qu'il faut vraiment faire quelque chose avec elle. BS2 ».

Travaillant surtout en bas dans les ateliers de bois, la (BS2) développait aussi des bijoux, conçus dans la zone mixte à proximité de la designer 3D (BS1), et se déplaçait souvent dans cette zone. C'est durant la phase d'idéation sur la nouvelle structure du buffet, que la (BS2), en réflexion avec son associé, remarque rapidement l'expertise de la (BS1), et développe un intérêt de co-réaliser le buffet avec elle. Ce repérage qui ambitionne de découvrir une potentielle combinaison entre les expertises, a été perçu aussi par la (BS1), qui apprécie que l'on ait un regard sur les possibles utilisations de sa technique. Elle souhaite remettre en question les utilisations conventionnelles pour en développer des nouvelles non encore exploitées :

« Les gens peuvent connaître les techniques qu'on emploie et comment on pourrait les employer, ils arrivent à voir le potentiel. C'est ça le plus important. C'est celui qui est à l'extérieur qui voit ce qu'on pourrait faire comme recherche en interne. BS1 ».

Cette capacité à voir le potentiel des expertises disponibles dans le tiers-lieu est renforcée en particulier par les compétences techniques détenues qui permettent d'avoir une vision transversale et de comprendre plus aisément les différents savoir-faire.

Nous avons souligné deux leviers qui peuvent impulser les activités de dépassement de frontière, nous décrivons dans la suite les démarches entreprises par les boundary pour dépasser ces frontières.

3.2.LA CREATIVITE LIEE AUX DEMARCHES DE BOUNDARY SPANNING

Nous avons identifié trois démarches qui ont été adoptées.



3.2.1. Le dépassement de frontières via des transferts des connaissances de différents métiers

Les actes de dépassement des frontières peuvent venir d'une volonté d'aller chercher des connaissances provenant d'un autre métier. Dans les différentes situations décrites, les *boundary spanners*, prennent conscience, lors de leur intégration dans le tiers-lieu, des opportunités de mobiliser des connaissances d'autres domaines, comme l'indique le verbatim ci-dessous :

« Quand je suis venu ici effectivement je sentais qu'il y a eu beaucoup plus de connexions, car j'aime surtout être avec des gens qui sont comme moi dans l'expérimentation, et qu'il ne soit pas tabou juste de leur parler, ou juste les entendre, les voir à côté de toi. C'est ça qui nous connecte. BS5 ».

Le verbatim montre qu'un intérêt commun pour l'expérimentation et la création permet de dépasser les frontières et notamment les frontières syntaxiques en posant des questions et observant. Cette curiosité peut également permettre de développer des collaborations plus complexes. Ainsi, le BS5 a conçu sa propre imprimante 3D dans un fablab en Inde et a développé un savoir-faire en créant avec son associé des kits de fabrication de robots avec une imprimante 3D. Il a collaboré avec la BS1 à double titre. Tout d'abord, dans la proposition d'un nouveau parcours de formation en modélisation 3D et ensuite dans l'utilisation d'un nouveau matériau pour un meuble comme le montre le verbatim ci-dessous :

« C'est un projet génial ce qu'elles ont fait. Elles m'ont demandé un matériau orange qui va avec de la poudre de brique pour le meuble, moi j'avais une grosse bibliothèque, je leur ai montré les différents matériaux, pour qu'elles puissent trouver quelque chose qui les intéresse. BS5».

Comme le montre le verbatim, les échanges sont assez simples et sont initiés par une problématique proposée par un *boundary spanner* à un membre du tiers-lieu et par le fait d'identifier conjointement une solution en mobilisant des connaissances provenant d'un autre domaine. De façon similaire, le BS5 a travaillé avec l'ébéniste (BS4) pour concevoir un tabouret avec une forme et des textures spécifiques. Le projet créatif débute donc par une demande d'un *boundary spanner*. Ainsi le (BS4) sollicite l'aide de l'entreprise en modélisation 3D pour



trouver une solution. Les deux *boundary spanners* partagent, depuis leur arrivée, une relation basée sur les échanges, la bonne humeur et l'entraide. Ils avaient déjà l'habitude de discuter des techniques et partager des idées. Même si le (BS5) ne descend pas souvent dans les ateliers bois, l'espace convivial autour de la machine à café permet de partager ses difficultés avec l'objectif d'avoir des retours constructifs de la part des autres résidents. Ainsi, ce dépassement de frontières peut s'effectuer alors que des frontières physiques persistent dans le tiers-lieu. Le (BS5), qui a été sollicité et est de nature curieuse, était motivé pour commencer à rechercher des solutions, même s'il n'était pas certain d'en trouver au début. Mais un intérêt commun pour l'expérimentation technique a motivé les 2 *boundary spanners* à réfléchir ensemble et à développer une technique de moulage qui a permis de réaliser la forme souhaitée. Un processus par des essais erreurs a permis à chacun des deux *boundary spanners* de découvrir une nouvelle utilisation des technologies transposable dans des métiers de l'artisanat.

3.2.2. Le dépassement de frontières via la reconfiguration des connaissances

Certains *boundary spanners*, qui sont qualifiés, sont en mesure de percevoir le potentiel de recontextualisation de compétences dans de nouveaux domaines et ainsi faire émerger une compétence technique non encore explorée dans leur domaine d'origine. Ils ont la capacité de voir d'autres métiers différemment et d'apporter un regard neuf qui permet de redéfinir les schémas conventionnels et de re-contextualiser les compétences. Cette perception d'éventuelles combinaisons se développe en partie grâce aux connaissances techniques qui permettent de comprendre les différents schémas, et d'explorer de nouvelles reconfigurations. Ces acquis techniques ont permis aussi à la designer mixte (BS2) qui adopte une méthode de travail expérimentale, de déceler plus aisément les expertises et les techniques disponibles dans le lieu :

« Avec ma formation et mon univers, le côté technique, je le remarque assez vite. Je connais les métiers assez bien. Moi, je vais un peu partout dans le lieu, et on commence vite à cerner les personnes, ce qu'elles font dans le lieu et quels sont leurs univers. BS2 ».

L'intérêt pour l'expertise de la (BS1) l'a motivé à dépasser la frontière physique en premier lieu, car la designer mixte travaille surtout dans les ateliers bois, mais se déplace ponctuellement pour confectionner des bijoux dans les ateliers mixtes. Par la suite, elle a dépassé la frontière



de compétences en travaillant avec la BS1. Ainsi, la BS2 indique dans le verbatim suivant qu'elle était intéressée par l'expertise de la BS1.

« C'est son expertise qui était intéressante. Il y avait un intérêt pour sa technique, et le fait que typiquement moi je suis incapable de programmer sa machine et de dire je veux des gris comme ça. Je passerais bien des d'années avant d'arriver à faire un premier truc. BS2 ».

Cette découverte fortuite a été initiée par une observation, puis de la curiosité, et ensuite des échanges entre les deux *boundary spanners*. L'aboutissement de la combinaison de leurs deux expertises a permis à la designer 3D (BS1) de reconsidérer les différentes utilisations de sa technique, et de percevoir le champ des possibles afin de démontrer les potentialités de la technique d'impression 3D. Ce projet créatif a permis aussi à la designer mixte (BS2) de créer une pièce unique en bois avec des parois en mailles 3D. De nouvelles compétences sont ici développées.

3.2.3. Le dépassement des frontières grâce aux idées instantanées

Finalement, certains *boundary spanners* profitent de leurs explorations pour proposer des idées nouvelles et attendent que des membres s'approprient ces idées. Ainsi, l'ébéniste (BS4) passe beaucoup de temps dans les différentes zones du tiers-lieu. Le fait d'être en contact direct avec les autres métiers et de voir les différentes pratiques stimule sa créativité. Une créativité qu'il essaie de développer en partageant ses idées avec les autres *boundary spanners* de façon instantanée. La proximité physique et le contact direct rendent possible les échanges et le dépassement des frontières de compétences et de communs.

« C'est vrai que le fait que ce soit instantané, si on a l'idée, on la trouve géniale tout de suite on va voir le gars qui pourrait être concerné. On en parle, il y a une espèce d'excitation qui se fait ou pas et où la personne suit, et trouve ça génial et du coup on se booste l'un et l'autre. »

Ainsi, le fait d'extérioriser ses idées permet de les faire exister, en espérant qu'au moment opportun, un autre *boundary spanner* puisse en percevoir le potentiel et les co-concrétiser.



4. DISCUSSION

Notre recherche contribue aux travaux sur la créativité dans les tiers-lieux à double titre. Tout d'abord, nous articulons les résultats en termes de créativité avec les activités en termes de dépassement des frontières. Ensuite, nous nous appuyons sur les travaux existants en termes de typologie des frontières de connaissances pour identifier des leviers de dépassement de ces frontières qui sont soit propres au tiers-lieu soit afférant au comportement des *boundary-spanners*.

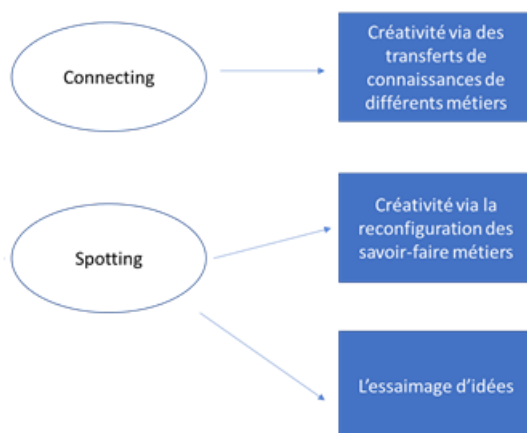
Les recherches portant sur les *boundary spanners* dans les tiers-lieux se sont centrées sur l'activité des animateurs des lieux qui mettent en relation des individus aux compétences variés (Le Nadant et Marinos, 2020). Nos recherches confirment cet aspect via le mécanisme de « connecting » mais nous mettons en évidence un second mécanisme que nous avons nommé « spotting ». Celui-ci correspond à des membres qui se déplacent dans le tiers-lieu et observent les pratiques des autres membres afin d'identifier des opportunités de courtage. Nous apportons ici un nouvel éclairage sur la créativité dans les tiers-lieux. Ainsi, si des recherches ont déjà mis en évidence le rôle des analogies et du transfert des connaissances dans la créativité (Hargadon et Sutton, 1997), elles n'expliquent pas comment les individus identifient ces connaissances à transférer et les domaines appropriés pour ce transfert. Nous concrétisons cette recherche en montrant le rôle des déplacements dans l'espace et des observations.

Ainsi, comme le montre la figure 1, notre recherche peut permettre de proposer un modèle théorique explicitant le dépassement des frontières de la part des *boundary spanners* dans les tiers-lieux qui vont mobiliser différents leviers. Premièrement, certains *boundary spanners* qui souhaitent intégrer de nouvelles façons de travailler dans leur métier et qui sont curieux des techniques utilisées dans d'autres domaines vont profiter des opportunités de connexion avec d'autres membres. Ils exposent alors leurs problèmes et des dépassements syntaxiques permettent d'accéder assez facilement à des solutions provenant de pratiques courantes dans d'autres métiers. Ils favorisent le dépassement des frontières de connaissances en fréquentant notamment des espaces neutres qui peuvent être assimilés à des zones de négociation.

D'autres *boundary spanners* souhaitent recomposer leurs connaissances en intégrant des pratiques d'autres métiers. Ils dépassent alors les différences en termes de connaissances via du spotting. Ils expérimentent autour de machines et outils. Finalement, d'autres *boundary spanners* dépassent les frontières des communs en explorant dans l'espace et proposant des idées nouvelles.



Figure 1 : Leviers favorisant le dépassement des frontières et conséquences en termes de créativité



Dans un second temps, notre recherche permet de compléter les travaux de Carlile (2004) portant sur les frontières de connaissances. Ainsi, nous avons mis en évidence des leviers de dépassement des frontières propres au tiers-lieu ou aux comportements des boundary-spanners. Le tableau 5 synthétise les frontières mises en évidence par les travaux antérieurs et nos apports.

Tableau 5. Contributions de la recherche

Frontières mises en évidence dans les travaux antérieurs	Leviers propres au tiers-lieu permettant de dépasser les frontières	Leviers propres aux comportements des boundary spanners permettant de dépasser les frontières
Frontières syntaxiques (connaissances qui peuvent être échangées via des syntaxes)	Coordination, animation du lieu (conférences, événements conviviaux)	Interroger Expérimenter
Frontières sémantiques (nécessité de mettre en place une base commune avant le transfert)	Présence de zones de négociation (machines à café, verrières) Formation	Constitution de bases de matériaux (bibliothèque) Déplacement dans le lieu et dépassement des frontières physiques
Frontières pragmatiques (nécessité de partager)	Proximité physique,	Intérêt pour la technique de façon générale et pour les « autres univers », observation



une signification et un intérêt commun)	utilisation de machines	
---	-------------------------	--

Tout d'abord, en ce qui concerne le dépassement des frontières syntaxiques, qui peut s'effectuer via des échanges d'énoncés assez simples, notre étude met en évidence le rôle des coordinateurs des lieux qui formulent des problèmes ou les centralisent et mettent en relation des hébergés qui peuvent être intéressés. Les actions menées afin d'animer les lieux telles que l'organisation de moments de convivialité peuvent favoriser ce dépassement des frontières. Des comportements spécifiques des *boundary spanners* peuvent également être liés à ce dépassement des frontières et notamment leur volonté d'interroger les pratiques des autres membres et d'expérimenter.

Dans les tiers-lieux, le dépassement des frontières sémantiques semble être associé à des zones de négociation et à l'utilisation d'objets intermédiaires comme les outils. Ainsi, les *boundary spanners* peuvent se rencontrer dans des espaces neutres comme les espaces de convivialités et parvenir à résoudre ensemble des problèmes simples concernant notamment de nouvelles utilisations de matériaux existants. Les objets jouent alors un rôle clé pour transférer des connaissances complexes et des bibliothèques de matériaux facilitent la construction de solution. Par conséquent, le fait que les *boundary spanners* veillent régulièrement à se déplacer dans le lieu pour aller à la rencontre d'autres est un levier essentiel au dépassement des frontières sémantiques.

A contrario, le dépassement de frontières pragmatiques n'est pas possible si des différences fortes en termes d'utilisation des machines et outils et de l'espace persistent entre les *boundary spanners*. Les individus doivent avoir une appréhension mutuelle des machines et outils pour pouvoir expérimenter et construire des idées créatives en partageant des intérêts. Par contre, la volonté commune d'explorer les usages d'une nouvelle machine peut faciliter ce dépassement des frontières pragmatiques. Ainsi, la proximité physique et l'observation semblent être des leviers essentiels au dépassement des frontières pragmatiques.

Conclusion :

Cette recherche qui porte sur le dépassement des frontières de connaissances par les *boundary spanners* dans les tiers-lieux apporte des contributions intéressantes en mettant en avant à la fois des leviers facilitant le dépassement des frontières propres au lieu et au comportement des *boundary spanners*. En effet, ces 2 aspects ont été jusqu'ici traités séparément. Elle permet



notamment de prolonger les travaux sur les tiers-lieux et sur le dépassement des frontières de connaissances et de faire le lien avec des travaux sur la créativité. Des apports managériaux peuvent également être soulignés et notamment des modes d'organisation de l'espace qui facilitent les déplacements des boudary spanners et l'observation de la diversité de pratiques présentent dans l'espace semblent importants.

Cependant, certaines limites peuvent être soulignées. Ainsi, cette recherche concerne un contexte très particulier : celui des tiers-lieux ayant une vocation artisanale, artistique ou de construction. Les résultats obtenus, notamment concernant les frontières des communs et la reconfiguration des savoir-faire métiers peuvent être limités à ces contextes. Il conviendrait donc de répliquer le protocole méthodologique afin de définir dans quels types de contexte ils restent valides.

Des observations approfondies peuvent être également menées dans ce type de tiers-lieux afin d'explorer dans le détail les différentes pratiques qui permettent le transfert de connaissance, la reconfiguration des savoir-faire métiers et l'essaimage des idées.

Références

- Allen, T. J., Tushman, M. L., & Lee, D. M. (1979). Technology transfer as a function of position in the spectrum from research through development to technical services. *Academy of management journal*, 22(4), 694-708.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations. *California Management Review*, 40(1), 39-58
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in organizational behavior*, 36, 157-183.
- Andersen, P. H., & Kragh, H. (2015). Exploring boundary-spanning practices among creativity managers. *Management Decision*, 53(4), 786-807
- Aubouin, N., Mérimol, V., & Ocnareescu, I. (2019). Comment faciliter les pratiques frontières nécessaires aux processus créatifs ? Une étude de trois projets d'innovation ouverte. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (4), 29-52.
- Bouncken, R., & Aslam, M. M. (2019). Understanding knowledge exchange processes among diverse users of coworking-spaces. *Journal of Knowledge Management*.



- Bouncken, R. B., Laudien, S. M., Fredrich, V., & Görmär, L. (2018). Coopetition in coworking-spaces: value creation and appropriation tensions in an entrepreneurial space. *Review of Managerial Science*, 12(2), 385-410.
- Bouncken, R. B., & Reuschl, A. J. (2018). Coworking-spaces: how a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship. *Review of managerial science*, 12(1), 317-334.
- Boutillier, S., Capdevila, I., Dupont, L., & Morel, L. (2020). Espaces et nouvelles formes d'organisation du travail créatif. *Innovations*, (1), 5-13.
- Capdevila, I. (2016). Une typologie d'espaces ouverts d'innovation basée sur les différents modes d'innovation et motivations à la participation. *Gestion 2000*, 33(4), 93-115.
- Carlile, P. R. (2004). Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization science*, 15(5), 555-568.
- Chiung-En, H. & Chih-Hsing, S. L. (2015). Employees and Creativity: Social Ties and Access to Heterogeneous Knowledge, *Creativity Research Journal*, 27:2, 206-213
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.
- Dechamp, G., & Pélissier, M. (2019). Les communs de connaissance dans les «fablabs». *Revue française de gestion*, (2), 97-112.
- Fabbri, J., & Charue-Duboc, F. (2016). Les espaces de coworking-Nouveaux intermédiaires d'innovation ouverte?. *Revue française de gestion*, 42(254), 163-180.
- Fasshauer, I., & Zadra-Veil, C. (2020). Le living lab, un intermédiaire d'innovation ouverte pour les territoires ruraux ou péri-urbains?. *Innovations*, (1), 15-40.
- Fleming, L., & Waguespack, D. M. (2007). Brokerage, boundary spanning, and leadership in open innovation communities. *Organization science*, 18(2), 165-180.
- Garrett, L. E., Spreitzer, G. M., & Bacevice, P. A. (2017). Co-constructing a sense of community at work: The emergence of community in coworking spaces. *Organization Studies*, 38(6), 821-842.
- Hargadon, A., & Sutton, R. I. (1997). Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative science quarterly*, 716-749.
- Jesiek, B. K., Mazzurco, A., Buswell, N. T., & Thompson, J. D. (2018). Boundary spanning and engineering: A qualitative systematic review. *Journal of Engineering Education*, 107(3), 380-413.



- Le Nadant, A. L., & Marinos, C. (2020). Espaces de coworking et fablabs des villes petites et moyennes : un rôle de middleground ? *Innovations*, (1), 41-66.
- Le Nadant, A. L., Marinos, C., & Krauss, G. (2018). Les espaces de coworking. *Revue française de gestion*, (3), 121-137.
- Lingo, E. L., & O'Mahony, S. (2010). Nexus work: Brokerage on creative projects. *Administrative science quarterly*, 55(1), 47-81.
- Mellard, M., & Parmentier, G. (2020). Creativity in coworking spaces: A case study of “La Cordée”. *Innovations*, (1), 67-88.
- Parmentier, G. (2020). Comment la créativité peut aider à surmonter la crise du covid 19, *The Conversation*, 30 mars
- Perry-Smith, J. E., & Mannucci, P. V. (2017). From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. *Academy of Management Review*, 42(1), 53-79.
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2014). A social composition view of team creativity: The role of member nationality-heterogeneous ties outside of the team. *Organization Science*, 25(5), 1434-1452.
- Rese, A., Kopplin, C. S., & Nielebock, C. (2020). Factors influencing members' knowledge sharing and creative performance in coworking spaces. *Journal of Knowledge Management*.
- Rosenkopf, L., & Nerkar, A. (2001). Beyond local search: boundary-spanning, exploration, and impact in the optical disk industry. *Strategic management journal*, 22(4), 287-306.
- Schotter, A., & Beamish, P. W. (2011). Performance effects of MNC headquarters–subsidiary conflict and the role of boundary spanners: The case of headquarter initiative rejection. *Journal of International Management*, 17(3), 243-259.
- Simon, F., & Tellier, A. (2015). Le développement d'une capacité d'exploration: une analyse des réseaux sociaux des porteurs de projets au sein d'un centre de R&D d'une multinationale. *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 19(4), 140-154.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage publications.
- Suire, R. (2016). La performance des lieux de cocréation de connaissances. *Réseaux*, (2), 81-109.
- Tushman, M. L., & Scanlan, T. J. (1981). Boundary spanning individuals: Their role in information transfer and their antecedents. *Academy of management journal*, 24(2), 289-305.
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. *Method in evaluation research. Evaluation practice*, 15(3), 283-290.