



De l'introspection à la prospection : transformation organisationnelle collective d'un tiers-lieu culturel.

Cas de La Friche la Belle de Mai

ST-AIMS 4 : L'action collective et ses dispositifs

Dechamp, Gaëlle

Université J Monnet, Saint-Etienne, laboratoire Coactis

gaelle.dechamp@univ-st-etienne.fr

Horvath, Isabelle

Université de Haute Alsace, laboratoire Crego

[**horvathisabelle@gmail.com**](mailto:horvathisabelle@gmail.com)

Résumé

Le rapport 2021 de France Tiers-Lieux intitulé « Nos territoires en action. Dans Les Tiers-Lieux on fabrique notre avenir » souligne le nombre croissant de ces espaces. On en dénombre plus de 2500 en 2021 et l'on en prévoit près de 3500 en 2022. 27% d'entre eux sont qualifiés de culturels. Alors que les contours de cet objet restent encore flous (Besson, 2018), il est un autre angle d'analyse moins souvent adopté mais qui peut contribuer à le caractériser. Il s'agit de la dynamique collective du tiers-lieu culturel en tant que structure. Nous cherchons dans cette communication à comprendre comment cette dynamique peut émerger et se construire dans un contexte de remobilisation collective. Cette problématique nous conduira dans cette communication à identifier les facteurs dynamisants contribuant au développement de la trajectoire transformative d'un tiers-lieu culturel, à partir de l'analyse de ses capacités dynamiques.

Mots-clés : action collective – capacités dynamiques – tiers-lieux – transformation organisationnelle



De l'introspection à la prospection : transformation organisationnelle collective d'un tiers-lieu culturel.

Cas de La Friche la Belle de Mai

INTRODUCTION

Le rapport 2021 de France Tiers-Lieux intitulé « Nos territoires en action. Dans Les Tiers-Lieux on fabrique notre avenir » souligne le nombre croissant de ces espaces. On en dénombre plus de 2500 en 2021 et l'on en prévoit près de 3500 en 2022. 27% d'entre eux sont qualifiés de culturels. Définis à l'origine par le sociologue Oldenburg (1989) comme des espaces de rencontres, ouverts et hybrides, favorisant les échanges et les interactions de ressources diverses et multiples, ils se caractérisent aujourd'hui davantage par leurs pratiques et ne répondent pas à un modèle unique. Accueillant pour partie des professionnels, les tiers-lieux culturels favorisent le développement de pratiques entrepreneuriales des organisations qui y résident (Bohas, Faure, de Vaujany, 2017 ; Pierre, Burret, 2014). Alors que les contours de cet objet restent encore flous (Besson, 2018), il est un autre angle d'analyse moins souvent adopté mais qui peut contribuer à le caractériser. Il s'agit de la dynamique collective du tiers-lieu culturel en tant que structure. Nous cherchons dans cette communication à comprendre comment cette trajectoire peut émerger et se construire dans un contexte de redynamisation collective.

Les tiers-lieux culturels appelés « Nouveaux Territoires de l'Art » (Lextrait, 2001) sont nés d'une volonté de renouveler les processus de création et de diffusion artistique en questionnant les frontières entre le public et le privé, entre les différentes disciplines artistiques et entre les champs de la création, du social et de l'éducation (Aubouin, 2018). Ils s'inscrivent dans l'économie créative et deviennent parties prenantes des territoires qui cherchent à se renouveler par la culture notamment en transformant d'anciennes friches industrielles en quartiers créatifs (Horvath, Dechamp, 2016). Leur développement est



encouragé par différents dispositifs tels que le label Fabrique de Territoire lancé par l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT) en 2019 ou les mesures gouvernementales de soutien annoncées en août 2021 (ANCT, 2021). Cependant, on connaît encore peu leurs conditions de renouvellement et de pérennité. Se pose alors la question de la structuration des tiers-lieux culturels qui revendiquent la permanence artistique et un modèle coopératif avec l'intervention de divers acteurs dans les processus de décision. Leur problématique tient à l'interpénétration de deux mondes, celui de l'expérimentation qu'elle soit artistique ou sociale, et celui de la gestion (Dechamp, Horvath, 2021). On peut alors se demander quelle dynamique organisationnelle mettre en œuvre pour répondre à la fois à un certain niveau de structuration et au bouillonnement créatif constitutif de l'ADN des tiers-lieux culturels.

Cette problématique nous conduira dans cette communication à étudier les formes d'auto-interrogation (introspection) que ces espaces peuvent développer pour se projeter dans l'avenir (prospection), ainsi qu'à identifier les facteurs dynamisants contribuant au développement d'un Tiers-Lieu Culturel – notamment La Friche la Belle de Mai –, à partir de l'analyse de ses capacités dynamiques.

1. CADRE THEORIQUE

Les deux cadres théoriques principaux mobilisés sont celui des tiers-lieux (Oldenburg, 1989 ; Pierre, Burret, 2014) et celui de la théorie des capacités dynamiques (Teece et al., 1997 ; Teece, 2007, 2012).

1.1. LES TIERS-LIEUX CULTURELS : DES LIEUX D' ACTIONS COLLECTIVES

La notion de tiers-lieux culturels (TLC) en France fait écho encore aujourd'hui à des ensembles hétérogènes aux identités mouvantes, incarnant des lieux de réinvention du possible, d'expérimentations du rapport art et société, des nouvelles formes d'émancipation et de participation. Dans les années 1980, on a eu de grands gestes architecturaux dédiés à la démocratisation de la culture en France, mais de nombreuses personnes n'ont jamais osé entrer dans un bâtiment jugé trop impressionnant. Les espaces eux-mêmes sont créateurs de distance ou d'anxiété. Les *tiers-lieux* ou les friches ont un véritable intérêt car ils dédramatisent l'accès aux lieux de culture.

L'expression « tiers-lieu » est née aux États-Unis, dans la banlieue de Los Angeles dans les années 1980. Ray Oldenburg part du constat que la ville tentaculaire a fait disparaître tous les



endroits interstitiels, où l'on se retrouve et où l'on peut échanger librement. Il a constaté que les habitants n'avaient plus ces lieux de sociabilité, ce qui l'a conduit à conceptualiser la notion de « tiers-lieux ». En Europe, des bibliothèques ont emboîté le pas à cette notion, considérant que l'on pouvait venir dans une bibliothèque aussi pour lire un journal, consulter une vidéo, seul ou à plusieurs, écouter une émission, etc. Progressivement, les architectes ont joué sur le mobilier, la zone d'accueil, sur cette zone non spécialisée où l'habitant pouvait venir passer du temps. Cette notion, petit à petit, se diffuse. On voit de plus en plus de musées, de lieux culturels qui s'hybrident, dans lesquels on trouve des cafés, des accueils qui ressemblent davantage à un salon. Un musée qui se transforme en tiers-lieu devient un objet dans la société qui trouve sa place et qui répond à des objectifs sociétaux qui donnent une nouvelle fonction à l'endroit. Ce sont des lieux qui recréent du collectif là où il a disparu. C'est une forme d'incarnation d'un nouveau contrat social. Un peu partout des projets, des lieux, des expérimentations culturelles et artistiques s'incarnent dans des lieux d'art et de culture qui se situent à la marge de la culture contemporaine dominante. Tous sont des lieux où la notion de communauté retrouve en leur sein une nouvelle forme d'actualisation.

Mais les tiers-lieux culturels sont aussi des lieux qui encouragent et favorisent l'entrepreneuriat des artistes (Burret 2017 ; Horvath, Dechamp, 2020) grâce à leur dimension collective. Becker (1982), et Benghozi et Paris (2013), soulignent la dimension collective de la création artistique, en permettant de comprendre qu'elle naît de la mise en partage de valeurs et de normes historiquement changeantes, de l'appartenance à des communautés d'activité, à des mondes à la fois concurrentiels et coordonnés... « Les différentes caractéristiques des organisations culturelles pèsent en effet de manière différenciée sur le développement de l'entrepreneuriat qu'elles questionnent, interpellent, facilitent ou limitent : centralisation autour du projet, gouvernances bicéphales, formes de structure variées, forces des engagements, manières de gérer risque et incertitude... » (Benghozi, 2021, p.14 et 15).

Comprendre les dynamiques de développement des tiers-lieux culturels c'est donc être capable d'appréhender les ressources et compétences des différents acteurs en présence, ainsi que les formes de décisions et d'actions collectives générées. Pour les analyser, la théorie des capacités dynamiques est intéressante à mobiliser.



1.2. LA THEORIE DES CAPACITES DYNAMIQUES

Initié par Teece et al. (1997), le concept de capacités dynamiques indique la capacité à intégrer, construire et reconfigurer des ressources et compétences dans un environnement complexe.

1.2.1. Cadre général

La théorie des capacités dynamiques repose sur deux notions :

-« la dépendance de sentier » tout d'abord, liée au fait que l'évolution de l'entreprise dépend des décisions adoptées et du patrimoine de ressources, c'est-à-dire de l'ensemble des ressources cumulées tout au long de son histoire (Nelson, Winter, 1982)

-l'innovation, c'est-à-dire que toute organisation est un lieu d'apprentissage et d'acquisition de nouvelles compétences.

Cette théorie s'intéresse ainsi au développement des compétences en soulignant l'importance de détecter, saisir et maintenir des opportunités. Teece (2007) indique précisément que les capacités dynamiques sont : « la capacité (1) de détecter et de créer des opportunités et menaces, (2) de saisir des opportunités, et (3) de maintenir la compétitivité par l'amélioration, la combinaison, la protection, et quand c'est nécessaire, la reconfiguration des actifs tangibles et intangibles de l'entreprise » (p.1319).

Teece (2018) a récemment avancé que les capacités dynamiques se comprennent mieux dans le contexte du portefeuille global de capacités d'une organisation, qui peut s'appréhender comme fonctionnant sur deux niveaux (Winter, 2003). À la base se trouvent les capacités opérationnelles et autres capacités ordinaires, les routines qui permettent à une organisation de poursuivre un ensemble d'activités définies, plus ou moins efficacement. Au-dessus se trouvent une strate de capacités dynamiques, qui peut être divisée en « microfondations » (Felin, Foss, Heimerik, Madsen, 2012; Teece 2018) et capacités « d'ordre supérieur » (Teece, 2007). Les microfondations, qui impliquent l'ajustement et la recombinaison des capacités ordinaires existantes, tout comme la création de nouvelles, sont des capacités dynamiques de second ordre.

Les capacités dynamiques dépendent finalement de l'histoire de chaque organisation et se divisent en deux approches principales : l'approche organisationnelle et l'approche managériale (Altintas, 2020). La première est une approche basée sur les routines



organisationnelles et l'apprentissage. La seconde se fonde plutôt sur l'intentionnalité managériale et entrepreneuriale (en particulier sur les notions de capital humain, social et cognitif (Adner, Helfat 2003)).

Nous pensons que ces deux approches doivent être associées pour une bonne compréhension des capacités dynamiques car tout comme Teece (2012) qui se positionne plutôt dans la deuxième conception, nous reconnaissons néanmoins que certains éléments des capacités dynamiques sont liés aux activités organisationnelles.

1.2.2. Proposition d'une grille d'analyse du renouvellement d'un TLC par les capacités dynamiques

Nous situons notre recherche dans une approche managériale que nous qualifions d'étendue car elle repose en partie sur des activités organisationnelles et est caractérisée par l'esprit entrepreneurial (Teece 2007, Augier et Teece, 2008¹, Altintas 2015), inhérent à la structuration des tiers-lieux culturels (Stiegler, 2020).

La littérature a exploré plusieurs formes de capacités dynamiques (Altintas, 2015, 2017, 2020 ; Bocquet et Mothe, 2015, Maus et Sammut, 2017). Nous retiendrons celles proposées par Achtenhagen et al. (2013), complétées par Altintas (2015) qui mettent en lumière trois capacités dynamiques interdépendantes : (1) la propension à l'expérimentation et à l'exploitation d'opportunités, (2) l'usage équilibré des ressources, (3) la création d'une cohérence entre le leadership de l'entreprise et la culture et l'engagement des salariés. Ces capacités dynamiques répondent à trois enjeux des organisations, à savoir les enjeux stratégiques, les enjeux opérationnels et les enjeux managériaux.

Ces capacités dynamiques sont bien adaptées selon nous au contexte des activités et tiers-lieux créatifs et culturels. En effet, les tiers-lieux sont des espaces d'expérimentation (Buret, 2016), de création et de exploitation d'opportunités multiples. L'un de leur enjeu est de diversifier et d'équilibrer les ressources privées et publiques pour eux-mêmes et leurs résidents (Burret 2017). Pour cela, différents modes de gouvernance les gèrent tels que les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif, les associations ou encore des statuts privés comme

¹ « *The dynamic capabilities framework draws from many intellectual streams, including entrepreneurship, the behavioral theory of the firm and behavioral decision theory, organization theory, transaction cost economics, and some extent evolutionary economics.* » (Augier et Teece, 2008, p.1187).



les SAS. Malgré ces différences statutaires, le point commun entre les tiers-lieux est la construction d'une organisation ayant pour principe la coopération interacteurs et une culture d'entraide notamment par l'accompagnement par les pairs (Dechamp, Horvath, 2018).

Nous proposons alors la grille d'analyse suivante (Tableau 1) pour comprendre la trajectoire de développement d'un tiers-lieu culturel et créatif via la théorie des capacités dynamiques.

Tableau 1 : Grille d'analyse des capacités dynamiques d'un tiers-lieu culturel et créatif

Enjeux pour l'organisation	Capacités dynamiques mobilisées (Achtenhagen et al. (2013), Altintas 2015)	Principales caractéristiques des décisions et actions collectives correspondantes
Enjeux stratégiques	Expérimentation et exploitation d'opportunités	Nouvelles offre, cible, chaîne de valeur, coopération et acceptation des erreurs, prise de risque...
Enjeux opérationnels	Usage équilibré des ressources	Recherche et allocation de différents types de ressources (privées/publiques, humaines, financières, intangibles...). Réinvestissement des bénéfices pour une expansion future, développement de ressources en interne
Enjeux managériaux	Création d'une cohérence entre leadership et engagement des partenaires	Forme de gouvernance impliquant de la coopération, culture organisationnelle, variétés des interactions et acteurs, ...

2. L'APPROCHE METHODOLOGIQUE

2.1. PRESENTATION DE LA FRICHE BELLE DE MAI

Pour traiter notre problématique nous nous intéressons à l'un des plus anciens tiers-lieu culturel de France, à savoir La Friche la Belle de Mai (La Friche pour la suite). Cet espace artistique, culturel et social a ouvert ses portes en 1992 dans l'ancienne Manufacture de Tabacs du 3^{ème} arrondissement de Marseille, un des quartiers les plus défavorisés de la ville. Gérée par une SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) comptant 60 salariés, La Friche abrite 65 structures. 400 personnes travaillent sur le site de 100 000m² où se côtoient des espaces de restauration, de jeux et de sport, des jardins partagés, une crèche, des salles de spectacle et d'exposition, une librairie et un toit terrasse. Elle est financée principalement par la Ville de Marseille à hauteur de 4,5 M€ mais aussi par la Région Sud, le Département, l'Etat



et des ressources propres provenant de co-productions, de locations d'espaces et des participations aux charges des résidents. Son budget total est de 6,5 M€.

La Friche s'est développée au fil du temps à partir de projets qui ont ponctué le cours de son histoire : sa fondation dans le 15^{ème} arrondissement ; son installation à la Manufacture des Tabacs ; sa transformation architecturale dans une perspective à la fois culturelle, urbaine et sociale illustrée par ce qui est devenu la signature de La Friche : « Un projet culturel pour un projet urbain » ; Marseille Provence 2013 Capitale Européenne de la Culture qui a joué le rôle d'une rampe de lancement de son ascension ; l'élargissement du projet dans une dimension transversale culture/création artistique/social/éducation ouvrant le lieu à d'autres « publics » et enjeux. En 2019, un nouveau projet mobilisateur a été initié afin de poursuivre la dynamique collective, écrire un nouveau chapitre de La Friche et préparer le nouveau schéma directeur dont la Ville de Marseille et la Région Sud sont les financeurs co-signataires.

2.2. LA METHODOLOGIE MOBILISEE

Cette recherche se décline en 3 étapes et 3 objectifs.

Dans un premier temps, nous avons conduit une recherche-action (Lewin, 1946 ; Argyris, Putnam, McLain Smith, 1985 ; Hugon, Seibel, 1988) pendant 12 mois dont la visée est de comprendre les mécanismes d'une réalité. Il s'agissait de rendre compte des relations que les acteurs entretiennent avec La Friche (résidents, sociétaires, salariés, habitants) ainsi que de la diversité des représentations qu'ils en ont, de ses missions, des modes de coopération et de la nature des interrelations entre les groupes d'acteurs. La finalité était de produire des données contextuelles utilisables pour la construction d'un nouveau projet.

Nous avons conduit 31 entretiens semi-directifs individuels ou collectifs d'une durée d'environ 2H00 à partir des huit thèmes de notre guide d'entretien (activité, financement, parcours et motivation, spécificités de La Friche, projet et stratégie, modes de coopération inter-acteurs, relation au territoire, logique artistique et économique). Nous avons aussi constitué une équipe projet que nous avons rencontrée régulièrement afin de partager les questionnements sur le devenir de La Friche. Elle était composée du directeur adjoint, de la directrice de la communication et de la billetterie, de la directrice de production et du développement culturel et d'une résidente sociétaire.

Les résultats ont été présentés au comité de direction puis aux acteurs de La Friche sous le titre : « Friche, qui es-tu ? Friche, que veux-tu? ».



Dans un deuxième temps, à la demande du directeur général, nous avons proposé un plan d'action méthodologique dans le cadre d'une recherche-intervention (Hatchuel, 1994; David, 2000; Moisdon, 2015; Savall, Zardet, 2020), c'est-à-dire d'un processus de transformation organisationnelle reposant sur l'interaction chercheur-acteur (Plane, 2000) où le chercheur joue un rôle d'« accoucheur » d'idées (Schein, 1987). L'objectif était d'accompagner La Friche pour construire un nouveau schéma directeur, ferment d'une dynamique coopérative renouvelée. L'équipe projet initiale s'est étoffée du directeur technique, de la déléguée du Pôle Arts de la Scène et de deux autres résidentes. Le directeur général était en charge de son pilotage. Quatre groupes de travail thématiques pluridisciplinaires (Résidents, salariés de la SCIC, sociétaires ou non, habitants, institutionnels) ont été animés par les membres de l'équipe projet : Art, Culture, Education et Social ; Entrepreneuriat ; Gouvernance ; Rôle et Fonctionnement. Pendant 12 mois, les groupes se sont réunis et ont travaillé à partir d'un outil inspiré de deux outils de management socio-économique (Savall, Zardet, 2020) appelé « Plan d'action stratégique » proposé par le chercheur et reconfiguré par l'équipe projet avec la contribution du chercheur. Cet outil était décliné en 7 sous-thèmes : priorisation des axes stratégiques ; enjeux stratégiques ; priorisation des objectifs ; proposition d'actions ; hypothèses ; période de démarrage ; durée ; observations. Il permettait aux pilotes d'animer les groupes et de synthétiser les propositions. Des réunions préparées et animées par le directeur et le chercheur avaient lieu une fois par mois. Elles permettaient de mutualiser les résultats des groupes de travail. Des documents de synthèse étaient élaborés par le chercheur et le directeur.

Un séminaire animé par une personne extérieure s'est déroulé en présence de tous les contributeurs aux groupes de travail pour une présentation des travaux. L'objectif était aussi d'identifier les liens entre les groupes et d'articuler les résultats avec les concepts de démocratie participative sur lesquels une philosophe est intervenue.

Enfin dans un troisième temps, la recherche-intervention s'est terminée suite à la démission du directeur général et nous n'avons donc pas pu accompagner La Friche jusqu'à la rédaction du schéma directeur. Cependant, l'équipe projet et les contributeurs aux groupes de travail ont continué à co-construire un document appelé Schéma d'Orientatif Coopératif (SOC) et nommé « Futurs communs » (2021). Nous procédons actuellement à une observation non participante (Yin, 1989) par l'exploitation des données documentaires et la conduite de nouveaux entretiens non directifs auprès des pilotes des 4 groupes de travail. Nous privilégions la libre expression (Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 2007) à partir de la



description des facteurs dynamisants du stade de la recherche-action à celui de la rédaction du SOC.

Pour chaque étape de la recherche les données ont été traitées manuellement. Les phrases-témoins (Krief, Zardet, 2013, p.225) ont été codées (une lettre affectée à chaque entretien et un chiffre à chaque phrase-témoin, que l'on retrouvera dans ce texte pour identifier les verbatims cités) et classées en thèmes et sous-thèmes selon notre guide d'entretiens.

3. RESULTATS

La capacité dynamique repose sur la combinaison de ressources existantes uniques (Teece, 2007) et sur la construction de ressources et compétences exploitables en faveur d'un nouveau projet de développement (Hackett et Dilts, 2004).

Les ressources existantes sont identifiées lors de la présentation du diagnostic et la transformation repose sur le processus méthodologique de la trajectoire de La Friche, du diagnostic à la publication du SOC.

Pour comprendre les conditions d'émergence de la dynamique collective de La Friche la Belle de Mai, nous décrivons ces ressources et explicitons les outils et moyens de transformation.

3.1. « FRICHE QUI ES-TU ? FRICHE QUE VEUX-TU ? »

Les données collectées à partir des 31 entretiens semi-directifs au cours de la première étape de la recherche et synthétisées dans le document « Friche, qui es-tu ? Friche, que veux-tu ? » font apparaître les principales ressources suivantes :

-Le foisonnement (1)²

La Friche est pensée et décrite comme un laboratoire d'expérimentation sociale et créative, de foisonnement d'idées et d'actions, de lieu des possibles. « *La Friche est un laboratoire, une fabrique* » (A58³). Elle est un rhizome au sens de Deleuze, c'est-à-dire qu'elle se développe en permanence, dans toutes les directions, à l'horizontal. La création artistique est le point de convergence de toutes les branches du rhizome, elle crée le lien social entre les résidents qui ne sont pas là juste pour occuper un espace. « *La Friche est un soutènement pour la création contemporaine quelles que soient les disciplines* » (M55). C'est un lieu collaboratif car multi

² Les numéros de chaque facteur renvoient aux numéros du tableau 2 de synthèse des capacités dynamiques.

³ Entretien A, phrase témoin n°58.



partenarial et multi cellulaires dans le sens où chacun peut travailler avec un grand nombre de disciplines et d'acteurs, résidents et salariés de la SCIC. La multiplicité des projets génère une énergie collective.

-Une multidimensionnalité (2)

Le kaléidoscope des activités de création, de production et de diffusion artistique et culturelle inscrit dans un environnement social avec des aires de jeux, des jardins partagés ou des cours de skate particulièrement fréquentés par les habitants du quartier, fait de La Friche un organisme vivant. Cette dimension à la fois culturelle, artistique et sociale est, pour la plupart des Frichistes (toute personne travaillant à La Friche), un ensemble insécable qui participe à l'ambiance au sens de Marshall (1919), c'est-à-dire source d'émulation collective. Pour eux, « *Le jour où La Friche ne devient que de la production artistique, ce n'est pas intéressant. Le jour où on a que des terrains de jeu, ce n'est pas intéressant* » (X36).

-Le partage des valeurs (3)

La Friche est appréhendée comme un projet artistique, culturel, social, politique et territorial porté par des valeurs partagées que sont la solidarité et la convivialité qui façonnent une communauté engagée dans sa construction. « *Ici, les gens font et portent le projet de La Friche* » (L16). Les acteurs se retrouvent autour de la signature de La Friche « Un projet culturel pour un projet urbain » initiée en 1996 par Jean Nouvel alors Président, et du Manifeste écrit en 2020 dont la phrase « La Friche est une expérience politique, un lieu de pensée et d'action renouvelant le rapport de l'art au territoire et à la société » en est la synthèse.

3.2. QUELLES ACTIONS POUR ALLER VERS LE « NOUS » ?

Nous soulignons ici les actions qui ont pu contribuer à reconstruire ce que le SOC appellera plus tard le « NOUS ».

Nous avons cherché à identifier les outils et les moyens qui ont participé à la dynamisation collective et ce tout au long de la trajectoire transformative de La Friche, du diagnostic à la publication du Schéma d'Orientation Coopératif (Tableau 2)

-Le diagnostic (4)

Le diagnostic a été conduit dans un contexte de crise entre le directeur et des résidents, membres du Conseil d'Administration. Sa présentation a créé « *une impulsion très importante* » (C37) qui a motivé le directeur à s'impliquer dans un processus de transformation. « *Il a permis de faire ressortir les enjeux* » (C42), « *de se décharger d'un*



poids » (A4), « *c'était un premier pas collectif* » (B2), « *Ça nous a donné une énergie de solidarité* » (D4). Le diagnostic est devenu un outil de partage des différentes représentations que les acteurs avaient de La Friche.

-Le groupe projet (5)

Le groupe projet a été déterminant car il a donné un cadre, dans un lieu où l'on parle beaucoup d'expérimentation et de liberté, qui « *garantit une bonne coopération et la durabilité d'un fonctionnement* » (A13). L'absence de hiérarchie a généré « *des automatismes de travail collaboratifs* » (D42) et une fluidité relationnelle intra groupe et aussi avec l'ensemble des acteurs de La Friche. Les réunions de ce groupe ont facilité le suivi des groupes de travail. Alors que le diagnostic soulignait le cloisonnement entre les résidents et la SCIC, celle-ci a reconstruit une relation de confiance en prenant un rôle central dans l'animation du projet sans verticalité.

-La pluridisciplinarité des groupes de travail (6)

La constitution de groupes de travail pluridisciplinaires incluant des résidents, des salariés de la SCIC, des sociétaires et non sociétaires, des institutionnels tels que des représentants de la Région Sud et de la Ville de Marseille a facilité le partage des problématiques : « *Les groupes pluridisciplinaires et pluri statuts avec des institutionnels, c'était fondamental* » (B7), « *Les groupes pluridisciplinaires ont été stimulants. Cela permet de rendre le projet durable* » (A30). Les pilotes notent que la pluridisciplinarité a donné une force dans la conduite du projet car des gens différents, qui parfois ne s'étaient jamais rencontrés, ont travaillé à partir d'un socle commun.

-L'instrumentation (7)

Le « Plan d'action stratégique » utilisé par chaque Groupe Thématique a été un outil partagé, d'interrogation, voire d'introspection, de formalisation et d'organisation d'idées. Il a été utile pour structurer les avancées ou l'animation des groupes même si par exemple le groupe Gouvernance avait défini sa problématique et son propre plan de travail. Il a été aussi un incitateur à traduire un discours en propositions d'actions et un cadre de rédaction du Schéma d'Orientation Coopératif : « *Dans le groupe Rôle et Fonctionnement, on a pris toutes les propositions des réunions à partir du plan d'action stratégique, on a sélectionné et soumis au groupe. Tous les groupes de travail devaient être d'accord avec les propositions. Chaque groupe validait sa propre partie. C'était une validation collective* » (B19).



Nous notons que cet outil a fait l'objet d'un processus d'appropriation par sa modification au cours de son utilisation. L'un des pilotes précise que « *Ce qui est bien avec les outils c'est de les prendre, de les laisser, de les reprendre, de les faire évoluer* » (D62).

-Le séminaire (8)

Les premiers résultats des groupes de travail ont été présentés lors d'un séminaire à l'ensemble des contributeurs aux groupes. Il a coïncidé avec le départ du Directeur Général et l'arrêt de la recherche-intervention, il a marqué aussi une étape de maturation, de prise d'autonomie de l'équipe projet et d'écriture du SOC : « *Dans l'élan on n'est pas allés plus loin. Ensuite on a écrit* » (D37).

-La gestion de temps (9)

La planification du projet de la construction d'un nouveau schéma directeur, imposant une gestion de temps, a stimulé l'équipe projet et les groupes de travail. En effet, l'objectif était la validation d'un document par l'Assemblée Générale avant l'arrivée du nouveau directeur. « *Le fait d'avoir un livrable avec une échéance a été moteur* » (A29)

-L'aventure collective (10)

Les Frichistes se sont trouvés « *tous dans le même bateau* » (D8). La préparation du Schéma d'Orientation Coopératif (SOC) a été vécue comme une aventure de reconstruction de liens, que certains pensaient perdus, pour un projet commun. Elle a concentré les énergies de tous les acteurs qui y ont contribué dans une perspective de « *construction du bien commun* » (A33) d'où le titre du document « Futurs Communs ». Le SOC matérialise une transformation profonde de fonctionnement car il marque à la fois le résultat d'une méthodologie de travail collectif et aussi le démarrage d'un nouveau chapitre de La Friche qui portera sur la mise en œuvre des actions proposées. L'aventure collective a démarré avec le diagnostic, phase d'introspection que l'on pourrait résumer par « *Friche, qui es-tu ?* », pour arriver à « *un récit commun* » (B31) qui est toujours en cours de construction et qui répond à la question « *Friche, que veux-tu ?* », phase de prospection. Loin de se terminer avec la publication de « Futurs Communs », elle se poursuit dans les actions à conduire.

Le tableau 2 synthétise l'identification et l'activation des capacités dynamiques du diagnostic aux actions stratégiques en prévision.


Tableau 2 : Grille d'analyse des capacités dynamiques de la Friche Belle de Mai

Capacités dynamiques (Achtenhagen et al. (2013), Altintas 2015)	Friche qui es-tu ? Friche que veux-tu ? (Ressources identifiées)	Schéma d'Orientation Coopératif (Outils et moyens de construction de nouvelles ressources)	Actions en prévision (Exemples)
Expérimentation et exploitation d'opportunités	Laboratoire d'expérimentation sociale et créative Foisonnement d'idées et d'actions Lieu rhizomique (1)	Groupes de travail pluridisciplinaires (6) Groupe projet (5) Instrumentation (7)	Création d'espaces de travail sur des sujets transversaux Création d'un comité projet
Usage équilibré des ressources	Usage de ressources multidimensionnelles à la fois artistique, culturelle et sociale insécables (2)	Groupes de travail pluridisciplinaires (6) Séminaire (8)	Cartographie des profils entrepreneuriaux Mise en place d'une cellule de veille Création d'un comité stratégique
Création d'une cohérence entre leadership et engagement des partenaires	Partage de valeurs et communauté (3)	Diagnostic (4) Groupe projet (5) Gestion de temps (9) Aventure collective (10)	Révision des statuts de la SCIC Reconfiguration des conditions de sociétariat Rédaction de nouvelles conventions pour les résidents Développement des relations avec le territoire et des droits culturels



4. DISCUSSION

L'un des apports de cette recherche est d'avoir renversé l'approche théorique habituelle des capacités dynamiques. En effet, elles n'ont pas été le point de départ d'une trajectoire de reconfiguration organisationnelle, mais elles se sont révélées au cours du processus introspectif et prospectif de La Friche.

La Friche a accumulé des compétences au cours de son histoire sans les avoir mobilisées dans une perspective de construction collective. Il s'agissait d'une exploitation fragmentée des différentes activités de La Friche. Le tarissement de l'énergie générée par Marseille Provence 2013, les difficultés de collaboration entre la SCIC et certains résidents, la nécessité de réécrire un schéma directeur à la fois pour des questions de développement organisationnel d'activités et aussi pour négocier un nouveau contrat avec les collectivités locales, ont été à l'origine de la volonté de transformation. Quelques acteurs impliqués dans l'évolution de La Friche suivis par le directeur ont initié un projet de diagnostic conduit par les chercheuses, faisant preuve d'une nouvelle capacité managériale. Le collectif s'est saisi des résultats du diagnostic qui soulignait essentiellement un cloisonnement à plusieurs niveaux :

- un cloisonnement historique lié à des étapes d'évolution de La Friche vécues non comme une continuité mais plutôt comme une histoire brisée,

- un cloisonnement architectural car La Friche « *manque de circulation au niveau de l'aménagement physique* » (C33). Les rencontres sont difficiles à cause du manque de lieux de croisement. Les zones de travail sont protégées par des codes et des grilles, le quadrillage de la surface de 100 000 m² empêche la rencontre informelle. L'organisation des bureaux de la SCIC en *open space* paradoxalement freine les échanges car le lieu est sonore et manque de lumière,

- un cloisonnement territorial car on constate un paradoxe entre l'ouverture souhaitée et le peu de collaborations avec les associations du quartier. Par ailleurs, les espaces sportifs ne sont pas fréquentés par les enfants les plus défavorisés car « *aucun enfant de Saint-Mauront [quartier du 3^{ème} arrondissement le plus pauvre de France] ne vient jamais* » (T18),

- un cloisonnement entre activités culturelles et activités sociales car on assiste à une partition du lieu. Les familles viennent dans des espaces identifiés, conçus pour eux : jardins partagés, wagon-jeux, Playground. Les résidents et la SCIC occupent des espaces différenciés. « *La porosité est très faible* » (J11) entre les deux mondes,



-un cloisonnement intra et inter groupes avec un déficit de lien social, de convivialité, d'échanges et de projets collectifs entre les résidents et avec la SCIC. Certains soulignent une relation de prestataires entre les résidents et la SCIC au lieu d'une relation de concertation et de co-production, avec un empilement de projets individuels sélectionnés au lieu d'un projet collectif.

Ces différents types de cloisonnement ont pour conséquence un manque de coopération dans les processus de décision, de sens commun, de stratégie partagée et de projet porteur.

La prise en mains de la construction d'un nouveau projet a révélé un *slack* organisationnel de ressources et compétences (Frederich et al., 2019 ; Khan et al, 2019). Pour rappel, les « slacks » sont des ressources accumulées par l'entreprise, mais non utilisées. Elles sont comme mises en réserve, intentionnellement ou non. Dans le cas de la Friche, alors que les acteurs expliquaient individuellement qu'ils portaient « *dans tous les sens* » (AA84), qu'il manquait un fil conducteur, l'action collective inscrite dans un cadre méthodologique a permis de révéler des capacités dynamiques latentes. Les acteurs ont réussi à donner du sens aux caractéristiques intrinsèques de La Friche (laboratoire d'expérimentation, foisonnement d'idées et d'activités, structure rhizomique) en mobilisant des capacités dynamiques insoupçonnées avant le travail collectif. La constitution du groupe projet composé d'acteurs de la SCIC et de résidents, les groupes de travail thématiques pluridisciplinaires (artistes, opérateurs culturels, sociétaires ou non, institutionnels) accompagnés par une méthodologie proposée par les chercheuses ont été autant d'étapes du processus de mobilisation et de révélation des compétences collectives.

Le Schéma d'Orientation Coopératif (SOC), dernière étape du processus qui nous a intéressées dans cette communication a constitué un véritable tremplin vers le « Nous » recherché par les acteurs de La Friche. Il est le résultat le plus tangible du processus de construction de la dynamique collective et de la mise en place d'outils en collaboration avec les chercheuses car il a été écrit, validé par l'Assemblée Générale, édité sous forme de livret en version numérique et papier pour être largement diffusé et utilisé comme outil central de communication. Il est pour partie une réponse en miroir au diagnostic notamment sur le frein le plus important à la dynamique collective, à savoir la fragmentation de La Friche.

Le collectif a permis de faire apparaître des capacités dynamiques « d'ordre supérieur » (Teece, 2007), qui vont au-delà des microfondations qui permettent l'ajustement et la recombinaison des capacités ordinaires existantes (Teece, 2018). Cette notion fait également



écho à celle de « dynamique apprenante » de Josserand (2007), et rejoint les travaux de Bocquet et Mothe (2015) qui montrent l'importance du collectif pour soutenir la transversalité des actions, et au-delà, la capacité dynamique d'absorption des PME d'un cluster.

Notre recherche nous engage à réfléchir sur les modalités de révélation et de mise en œuvre de capacités dynamiques. Nous pouvons nous interroger sur le fait que le tiers-lieux créatif et culturel peut constituer un espace capacitant, comme interface entre l'individu et l'organisation, dans la mesure où il invite à réinterroger les conditions de conversion d'une pratique individuelle en une compétence nouvelle qui profiterait à l'organisation, au fondement d'une capacité dynamique (Danneels, 2008). En effet, les espaces capacitants sont des lieux où s'opèrent des processus d'échange-adaptation-construction de savoirs, dans un souci d'ouverture et de partage (Ben Daali, Aubouin, et Kletz, 2016). Ils permettent aux personnes comme au collectif de réussir, c'est-à-dire de mettre en œuvre leurs capacités pour développer de nouveaux savoir-faire et de nouvelles connaissances et d'élargir leurs possibilités d'action, dans une perspective d'apprentissage continu (Arnoud et Falzon, 2013). Cette recherche nous interroge finalement sur l'opportunité de travailler la théorie des capacités dynamiques à l'aune de la théorie de l'intelligence collective. Si l'on considère que l'intelligence collective (Lafaye et Berger-Douce, 2012, 2014) est une « forme de stratégie collective entrepreneuriale » (Horvath, Dechamp, 2020) où chaque acteur est co-producteur de connaissances, il semble pertinent de chercher aussi à comprendre comment l'action collective et ses dispositifs permettent de mobiliser des capacités dynamiques *ad hoc*.

CONCLUSION

Les acteurs manifestent tous un attachement à La Friche mais celle-ci s'est essoufflée et ceux qui y travaillent redoutent sa disparition en tant que lieu inédit de coopération. C'est donc cette coopération, ce désir, ce nouvel élan qu'il s'agit d'accompagner. Notre recherche a porté sur ce besoin de renouvellement de la Friche, et plus largement sur celui des tiers-lieux créatifs et culturels. Les spécificités de ces espaces, encore peu documentés dans le domaine de la stratégie, nous ont amené à mobiliser la théorie des capacités dynamiques, particulièrement pertinente pour analyser les transformations organisationnelles, afin de comprendre leurs conditions de renouvellement et de pérennité. Une recherche action d'une durée d'une année nous a permis de réaliser un diagnostic de la situation stratégique et identitaire de la Friche et de mettre en place des outils d'accompagnement du changement. La



trajectoire de transformation organisationnelle de la Friche est donc passée d'une phase introspective à une phase prospective et a abouti à la rédaction sur un mode collectif du Schéma d'Orientation Coopératif « Futurs communs », pilier de la stratégie à venir. Notre étude met en lumière les ressources, outils et moyens de trois capacités dynamiques centrales qui ont permis cette trajectoire de renouvellement. Elle discute également la notion de slack organisationnel de ressources et compétences des TLC, mais également la nécessaire intelligence collective à mobiliser dans cette situation de gestion complexe.

Bien sûr cette recherche mérite d'être approfondie par d'autres terrains de recherche et pourrait être enrichi par une analyse plus fine de capacités dynamiques complémentaires.

Ce travail nous invite alors à poursuivre nos questionnements, en retournant interviewer des résidents de la Friche pour comprendre plus en profondeur encore les enjeux et résultats de cette stratégie collective.



REFERENCES

- Achtenhagen, L., Melin L. & Naldi, L. (2013). Dynamics of business models – strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long Range Planning*, 46(6), 427-442.
- Adner, R. & Helfat C.E., (2003). Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025.
- Arnoud J., & Falzon, P. (2013). « Changement organisationnel et reconception de l'organisation : des ressources aux capacités ». *Activités*, 10(2), 109-130.
- Altintas, G. (2015). Le rôle des capacités dynamiques dans la création et le renforcement d'une compétence organisationnelle : le cas d'un tour-opérateur géré par des dirigeants-actionnaires. *Management international*, 20(1), 38-51.
- Altintas, G. (2017). Le rôle des routines dans la construction des capacités dynamiques : le cas d'une entreprise dans le secteur touristique. *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 21(3), 95-113.
- Altintas, G. (2020). La capacité dynamique de résilience: l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement. *Management et Avenir*, 115, 113-133.
- ANCT (Agence Nationale de la Cohésion des Territoires) (2021). *L'Etat engagé auprès des Tiers-Lieux*, Dossier de presse.
- Augier, M., & Teece, D.J. (2008). Strategy as Evolution with Design: The Foundations of Dynamic Capabilities and the Role of Managers in the Economic System. *Organization Studies*, 29(8-9), 1187-1208.
- Argyris C., Putnam R., & McLain Smith D. (1985). *Action Science*, Jossey-Bass, San Francisco, USA.
- Aubouin, N. (2018). Dynamiques organisationnelles, modes de gestion et institutionnalisation de différents tiers-lieux culturels. *L'Observatoire*, 52, 39-42.
- Baumard P., Donada, C., Ibert J. & Xuereb J.M. (2007) (3e éd.). *La collecte des données et la gestion de leurs sources. Méthodes de recherche en management* (Coord. Thiétart R.-A.), Dunod, Paris, 228-262.
- Becker, H. (1982). *Art Worlds*. University of California Press, LA Berkeley LA-Londres.
- Ben Daali, W., Aubouin N. & Kletz F. (2016), *Les Open labs comme source de transformation organisationnelle par les compétences ? Le cas du Carrefour Numérique*



- d'Universcience*. Atelier thématique de l'AIMS « Les micro-fondations des capacités dynamiques », 22-23 mars, Paris.
- Benghozi, P.J. & Paris, T. (2013). *Howard Becker et les mondes de l'art*. Editions de l'Ecole polytechnique.
- Benghozi, P. J. (2021). Entrepreneuriat artistique et culturel: oxymoron, euphémisme ou allégorie ? in *L'entrepreneuriat dans les secteurs de l'art et de la culture. Comment concilier ambition créatrice et logique économique ?* (dir. I. Horvath, G. Dechamp), 13-19.
- Besson, R. (2018). L'hypothèse des Tiers-Lieux. *The Conversation*, mars.
- Bocquet, R. & Mothe, C. (2015). Le rôle de la gouvernance des clusters dans les capacités dynamiques d'absorption des PME. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 19(2), 171-188.
- Bohas, A., Faure, S. & de Vaujany, F.X. (2017). *Tiers-lieux & Espaces collaboratifs: Laboratoires et révélateurs des nouvelles pratiques de travail*. Note de recherche n°2. Research Group on Collaborative spaces.
- Burret, A. (2016). *Tiers-lieux... Et plus si affinités*. FYP éditions.
- Burret, A. (2017). *Etude de la configuration en Tiers-Lieu: la repolitisation par le service ;* Thèse de doctorat en sociologie, Université de Lyon.
- Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic management journal*, 29(5), 519-543.
- David, A. (2000). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? in David A, Hatchuel A, Laufer R. (coord.) *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (pp. 193-213). Vuibert, Paris.
- Dechamp, G. & Horvath, I. (2016). Etude d'une pépinière créative : enseignements issus de la théorie de la proximité. 3^{ème} colloque international de Recherche en économie & gestion, Marrakech, 12-14 Mai.
- Dechamp, G. & Horvath, I. (2018). La pépinière, dispositif activateur de l'entrepreneuriat créatif ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(1), 107-137.
- Dechamp, G. & Horvath, I. (2021). Logique artistique et logique d'entreprise : une équation paradoxale ? Cas de la Friche la Belle de Mai, in *L'entrepreneuriat dans les secteurs de l'art et de la culture. Comment concilier ambition créatrice et logique économique ?* (dir. I. Horvath, G. Dechamp), 21-34.
- Eisenhardt, K.M. (2000). Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism. *Academy of Management Review*, 25(4), 703-705.



- Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks K. H., & Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1351-1374.
- France Tiers-Lieux (2021). *Nos territoires en action. Dans Les Tiers-Lieux on fabrique notre avenir*. Rapport. France Tiers-Lieux, juin.
- Fredrich, V., Bouncken, R.B. & Kraus, S. (2019). The race is on: Configurations of absorptive capacity, interdependence and slack resources for interorganizational learning in coopetition alliances. *Journal of Business Research*, 101, 862-868.
- Futurs Communs (2021). *Schéma d'Orientation Coopératif*, Friche la Belle de Mai.
- Hackett, S. M. & Dilts, D.M. (2004). A real options-driven theory of business incubation. *Journal of Technology Transfer*, 29(1), 41-54.
- Hatchuel, A. (1994). Les savoirs de l'intervention en entreprise. *Entreprise et histoire*, 7, 59-75.
- Horvath, I. & Dechamp, G. (2016). Quand les pouvoirs publics favorisent la proximité pour stimuler la créativité du territoire. *Gestion et Management Public*, 4(4), 139-157.
- Horvath, I. & Dechamp, G. (2020). L'Intelligence Collective : un facteur déterminant pour soutenir la double ambition économique et artistique de l'entrepreneur créatif?. *Recherches en Sciences de Gestion*, 136, 383-407.
- Hugon, M.A. & Seibel, C. (1988). *Recherches impliquées, recherches action : le cas de l'éducation*. De Boeck Université, Bruxelles.
- Josserand, E. (2007). Le pilotage des réseaux. Fondements des capacités dynamiques de l'entreprise. *Revue française de gestion*, 170(1), 95-102.
- Khan, S. J., & Mir, A.A. (2019). Ambidextrous culture, contextual ambidexterity and new product innovations: the role of organizational slack and environmental factors. *Business Strategy and the Environment*, 28(4), 652-663.
- Krief, N. & Zardet, Z. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherche en Sciences de Gestion*, 2(95), 211-237.
- Lafaye, C. & Berger-Douce, S. (2012). Veille stratégique en petite entreprise : proposition de la notion d'intelligence collective entrepreneuriale. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(2), 11-30.
- Lafaye, C. & Berger-Douce, S. (2014). Contribuer à l'émergence d'une intelligence collective entrepreneuriale dans un projet collaboratif interorganisationnel. *Gestion*, 39(1), 93-103.
- Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, 2, 36-46.



- Lextrait, F. (2001). *Une nouvelle époque de l'action culturelle*, La Documentation Française, Paris.
- Marshall, A. (1919). *Industry and Trade* (traduction française, 1934). Marcel Girard, Paris.
- Maus, A. & Sammut, S. (2017). Les structures d'accompagnement, des entreprises comme les autres : Contribution de la théorie des capacités dynamiques. *Gestion 2000*, 5(34), 203-226.
- Moisdon, J.-C. (2015). Recherche en gestion et intervention. *Revue française de gestion*, 253, 21-39.
- Nelson, R. R. & Winter, S.G. (1982). Organizational capabilities and behavior In Nelson, R. R. & Winter, S.G., *An evolutionary theory of economic change* (pp. 96-136), Cambridge, MA: The Belknap Press.
- Oldenburg, R. (1989). *The Great Good Place: Cafés, Coffee Shops, Community Centers, Beauty Parlors, General Stores, Bars, Hangouts, and How They Get You Through the Day*, Paragon House, New York.
- 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*, 13(1), 51-73.
- Plane, J.-M. (2000), *Méthodes de recherche-intervention en management*. L'Harmattan, Paris.
- Poli, K. & Shiach, M. (2020). Creative hubs and cultural policies: a comparison between Brasil and the United Kingdom. *European Journal of cultural Management and policy*, 10(2), 21-38.
- Savall, H. & Zardet, V. (2020). (7^{ème} édition). *Maîtriser les coûts et les performances cachées*. Economica, Paris.
- Schein, E.H. (1987). *Process Consultation. Volume II. Lessons for managers and consultants*. Addition Wesley, OD Series, Reading.
- Stiegler, B. & Collectif International (2020). *Bifurquer. Les Liens qui Libèrent*, Paris.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509- 533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sus-tainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of management studies*, 49(8), 1395-1401
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods*, London: Sage Publications.