### **ANTHONY HUSSENOT**

# L'ORGANISATION À L'ÉPREUVE DES MAKERS

## PROPOSITIONS POUR UNE APPROCHE PAR LES ÉVÉNEMENTS





## L'ORGANISATION À L'ÉPREUVE DES MAKERS

PROPOSITIONS POUR UNE APPROCHE PAR LES ÉVÉNEMENTS

## L'ORGANISATION À L'ÉPREUVE DES MAKERS

# PROPOSITIONS POUR UNE APPROCHE PAR LES ÉVÉNEMENTS

**Anthony Hussenot** 



Les Presses de l'Université Laval reçoivent chaque année du Conseil des Arts du Canada et de la Société de développement des entreprises culturelles du Québec une aide financière pour l'ensemble de leur programme de publication.

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada (FLC) pour nos activités d'édition.



Mise en page: Diane Trottier

Maquette de couverture: Laurie Patry

© Presses de l'Université Laval. Tous droits réservés. Dépôt légal 1er trimestre 2019

ISBN 978-2-7637-4218-2 PDF 9782763742199

Les Presses de l'Université Laval www.pulaval.com

Toute reproduction ou diffusion en tout ou en partie de ce livre par quelque moyen que ce soit est interdite sans l'autorisation écrite des Presses de l'Université Laval.

Je dédie ce livre à mon père. C'est un peu de lui que j'ai retrouvé en compagnie des makers.

## **TABLE DES MATIÈRES**

Avant-propos	IX
Introduction	1
Chapitre 1	
Le makerspace n'est pas l'organisation	13
L'organisation comme entité économique ou administrative	19
Les cinq limites de l'approche essentialiste	29
Chapitre 2	25
L'organisation des makers comme mouvement	37
De l'entité à l'identité	40
L'organisation comme activité ontologique	45
Activité, relationalité et immanence	48
L'organisation comme phénomène total, ouvert et temporel	50
Chapitre 3	
Des événements à l'organisation des makers	61
L'événement comme catégorie ontologique	69
La temporalité comme dimension ontologique	78
Chapitre 4	85
L'organisation des makers comme structure d'événements	_
L'événement vécu comme unité d'analyse	87
La structure d'événements comme organisation	97
Traduction de la structure d'événements et temporalité active	101
Dimension téléologique de la structure d'événements	103
Structures d'événements et dualismes	105

#### VIII L'ORGANISATION À L'ÉPREUVE DES MAKERS • PROPOSITIONS POUR UNE APPROCHE PAR LES ÉVÉNEMENTS

Chapitre 5	
Les identités qui peuplent le quotidien des makers	109
Les identités comme ingrédients d'événements	110
Identités, temporalité et spatialité	117
Identités, désordre et rupture dans la temporalité	122
Flot des événements et continuité organisationnelle	124
Conclusion	129
Bibliographie	135

#### **AVANT-PROPOS**

a notion d'organisation revêt différentes acceptions que les théoriciens des organisations ont développées au cours des dernières décennies. Cependant, les évolutions actuelles du travail, comme le travail indépendant et les collaborations ouvertes, nous conduisent à revenir sur cette notion. Ces nouvelles pratiques donnent à voir des phénomènes organisationnels fragiles et incertains qui échappent aux catégories usuelles. En s'intéressant aux *makers*, qui sont des travailleurs indépendants dont les créations sont à la frontière de l'artisanat, du design et des nouvelles technologies, c'est à ces formes organisationnelles sans cesse en évolution que l'ouvrage s'intéresse. Activité à la fois indépendante et collective, professionnelle et personnelle, économique et sociale, la démarche des makers remet en cause nos croyances sur ce qu'est une organisation. Avec les makers, l'organisation n'est pas isolée et circonscrite, mais s'apparente davantage à un processus dans lequel l'organisation et la société ne forment qu'un seul et unique mouvement. En définissant de nouveaux rôles et statuts et en repensant les séparations traditionnelles entre l'économique et le social ou la vie professionnelle et la vie privée, les activités des makers participent *de facto* à la mise en œuvre d'un projet de société.

Cela tranche avec les approches traditionnelles en théorie des organisations qui considèrent que l'organisation est une entité économique ou administrative. Si ces approches pouvaient se justifier à l'époque des administrations bureaucratiques et des entreprises industrielles, de nouveaux phénomènes tels que les travailleurs indépendants créatifs, également appelés *freelance* créatifs, le travail dans des espaces partagés, appelé *coworking* ou le mouvement des makers donnent à voir des phénomènes organisationnels ouverts, mouvants et sans cesse en reconfiguration. En suivant les makers exerçant à Montreuil, et plus précisément les résidents du *makerspace* IciMontreuil (qui est un espace de ressources partagées doté d'outils numériques, d'ateliers, etc.), les chapitres

qui suivent développent une approche par les événements, qui repose sur l'idée selon laquelle une organisation de ce type est un mouvement à la fois créatif et destructeur, assurant la continuité des activités tout autant que leur rupture. Dans cette perspective, une telle organisation n'est jamais définitive, mais constamment en devenir.

Les raisons qui m'ont conduit à l'écriture de cet ouvrage sont nombreuses. Bien sûr, la première provient de ces makers, coworkers, entrepreneurs du numérique (startupers), etc., que j'ai eu la chance de rencontrer ces dernières années. En partageant leur quotidien, j'ai fait le choix de vivre au plus près d'eux afin de ne pas être seulement un observateur lointain ou le visiteur d'un jour. Cette expérience m'a permis de partager leurs joies, leurs doutes et leurs espérances. Bien sûr, cette démarche a contribué à développer les idées qui suivent. Ce travail de terrain a notamment été rendu possible grâce à la confiance que m'ont accordée les fondateurs d'IciMontreuil, Christine Bard et Nicolas Bard, le personnel d'IciMontreuil et les makers. Je les remercie vivement pour leur accueil.

De plus, bien que l'ouvrage s'ancre dans les théories des organisations, de nombreuses idées émises ici sont directement influencées par les philosophies d'Henri Bergson et d'Alfred North Whitehead. En s'attachant à décrire la réalité comme un processus, un mouvement indivisible, la pensée de ces deux auteurs a été un atout précieux pour appréhender le phénomène des makers.

Cet ouvrage est enfin le fruit de nombreux échanges avec divers chercheurs en théories des organisations qui partagent le même intérêt pour penser différemment l'organisation. Cette aventure intellectuelle a tout d'abord débuté avec Stéphanie Missonier, à travers l'écriture d'articles académiques. Je suis très heureux de ces années fécondes de collaboration et d'amitié. Les idées proposées dans les chapitres qui suivent sont en partie également inspirées par les travaux en théories des organisations de Tor Hernes et surtout par les nombreuses heures de discussions passionnées que j'ai eues avec lui. J'en profite pour lui exprimer ici ma reconnaissance et mon amitié. En dernier lieu, je tiens à remercier Yan Bour, qui m'a aidé à formaliser le synopsis de cet ouvrage. Ses conseils et son amitié m'ont permis de concrétiser ce projet.

Les membres de l'université Paris-Dauphine, où j'ai eu le plaisir d'exercer en tant que maître de conférences entre 2009 et 2017, ont également participé à la maturation des idées qui apparaissent dans cet ouvrage, notamment à travers les nombreux échanges avec les membres du laboratoire Dauphine Recherche en Management et, plus précisément, ceux de l'équipe Management & Organisation. Je les remercie tous pour ce partage d'idées et ces échanges lors de séminaires ou autour d'un café, d'un verre ou d'un repas. De

AVANT-PROPOS XI

nombreuses idées ont germé au cours de ces moments de vie. L'élaboration de cet ouvrage a d'ailleurs débuté à l'occasion de l'écriture du mémoire que j'ai dû rédiger pour l'Habilitation à diriger des recherches, qui fut coordonné par Isabelle Huault et discuté par Isabelle Bouty, Philippe Lorino et François-Xavier de Vaujany. Je les remercie chaleureusement pour nos échanges, non seulement dans le cadre de la préparation de cette Habilitation à diriger des recherches, mais également lors de conférences, colloques et séminaires auxquels nous avons participé ensemble au cours de ces dernières années. Cette recherche a également bénéficié d'un soutien financier du Cercle de l'innovation en management de la fondation Paris-Dauphine, dirigé par Albert David. Je tiens à le remercier vivement de ce soutien et de la qualité des échanges que j'ai eus également avec l'équipe du Cercle de l'innovation en management à l'occasion de cette recherche. Je tiens également à remercier mes collègues de l'université Côte d'Azur et plus précisément mes collègues du laboratoire CNRS-GREDEG pour nos échanges, notamment dans le cadre des séminaires de recherche.

Par ailleurs, ce travail a aussi bénéficié d'innombrables discussions et débats avec des chercheurs que j'ai eu l'occasion de rencontrer lors de conférences annuelles telles que celles de l'*International Process Symposium* (PROS), l'*European Group for Organization Studies* (EGOS), et *l'Organization Artifact and Practices* (OAP). Ces différentes rencontres m'ont, à des degrés divers, aidé à développer les idées présentées dans cet ouvrage.

Enfin, je souhaite remercier Jean-François Chanlat, directeur de la collection Sciences de l'administration aux Presses de l'Université Laval, pour son soutien, ses conseils et sa lecture attentive du manuscrit. Je le remercie également pour sa bienveillance et son sens du partage dont j'ai eu la chance de bénéficier alors que nous étions collègues à l'université Paris-Dauphine.

#### INTRODUCTION

a ville de Montreuil est une ville limitrophe de Paris et compte plus de 105 000 habitants. Elle se situe à l'est de la capitale, entre Vincennes et Bagnolet. Les journalistes la surnomment la «Brooklyn» de Paris, en insistant sur le mode de vie à la fois populaire et artistique et l'ambiance bourgeois-bohème qui y règnent¹. Montreuil fait partie de ces villes en périphérie de Paris dans lesquelles la gentrification est en marche depuis plus d'une décennie. L'histoire de cette ville est d'ailleurs riche et mouvementée.

La ville a d'abord été connue pour sa production de pêches. Du XVII<sup>e</sup> jusqu'au début du XX<sup>e</sup> siècle, les arboriculteurs produisaient plusieurs millions de fruits par an sur près de 300 kilomètres de murs à pêche, ce qui représentait environ 600 kilomètres linéaires. On estime que plus d'un tiers de la surface de la ville était alors vouée à la culture de la pêche et que les trois quarts de sa population vivaient de cette activité en 1750.

Mais c'est surtout le développement de l'industrie au XIX<sup>e</sup> et au XX<sup>e</sup> siècles qui a façonné la ville telle qu'on la connaît aujourd'hui. L'exploitation de carrières de gypse devint l'une des premières industries de la ville. Dans la foulée se créèrent diverses usines, comme l'entreprise Milori, spécialisée dans la fabrication de produits chimiques, la société JEP, spécialisée dans la fabrication de jouets, et l'entreprise Krema, spécialisée dans la fabrication de confiseries. Tout au long des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles, la population de Montreuil est donc essentiellement paysanne et ouvrière. Cela donnera naissance à un mouvement ouvrier important qui se traduit encore aujourd'hui par un vote

La gentrification de Montreuil a été décrite par Anaïs Collet (2015) dans son ouvrage Rester bourgeois.
 Les quartiers populaires, nouveaux chantiers de la distinction. Dans ce livre, l'auteur décrit l'histoire de la gentrification de la ville de Montreuil et du quartier de la Croix-Rousse à Lyon, en traitant notamment du déclin de l'industrie et de l'arrivée d'une classe de créatifs (artistes, personnes travaillant dans la culture, etc.).

massif en faveur des partis de gauche et d'extrême-gauche et la présence de syndicats ouvriers. Par exemple, la CGT (Confédération générale du Travail), un des principaux syndicats ouvriers français, a installé son siège à Montreuil. C'est dans cette ville également que sont nés les premiers studios de cinéma. George Méliès y tourne son premier film en 1896 et y crée ensuite les premiers studios. C'est aussi à Montreuil que Charles et Émile Pathé inaugurent leur premier studio en 1904. Si l'intérêt des artistes pour Montreuil ne s'est depuis jamais démenti, en revanche, durant la seconde moitié du XXe siècle, l'agriculture et l'industrie déclinent rapidement. De cette époque, il ne reste que quelques pans de murs qui servaient à la culture de la pêche, et de nombreux bâtiments industriels qui ont, après avoir été laissés à l'abandon de nombreuses années, trouvé pour certains une seconde vie en étant reconvertis en résidences pour artistes ou en logements, notamment en lofts. Grâce à cet héritage industriel, de nombreux artistes ont donc pu trouver à Montreuil les locaux nécessaires pour créer leurs ateliers. Ces artistes ont investi les anciennes usines et ateliers tels que l'usine Chapal, par exemple, jadis spécialisée dans le travail de la peau de lapin. En 2014, on estimait qu'environ 800 artistes résidaient à Montreuil, tandis que 166 ateliers étaient recensés à l'occasion des journées portes ouvertes<sup>2</sup>. Après Paris, Montreuil serait d'ailleurs la deuxième ville française à compter le plus grand nombre d'artistes.

Né de la volonté de fédérer les artisans et les artistes de la ville de Montreuil afin d'améliorer leur visibilité, le collectif Made in Montreuil voit le jour en 2011, sous l'impulsion de Christine et Nicolas Bard. L'idée était alors de faire la promotion des artisans et des artistes travaillant à Montreuil en éditant un carnet d'adresses et un livre de portraits. Le collectif *Made in Montreuil* préfigure ainsi la création en 2013 d'IciMontreuil, un lieu de ressources partagées appelé *makerspace*<sup>3</sup>, dans lequel on trouve des espaces de travail, des ateliers, un *fablab* (laboratoire de fabrication), des outils numériques de prototypage, et surtout une communauté de créatifs pour échanger et collaborer.

Ce lieu était une première en France. Il s'agissait de construire un espace de 1750 m² dans lequel les artistes et les artisans pourraient trouver toutes les ressources matérielles et humaines utiles au développement de leur activité.

Chiffres fournis par l'office du tourisme de Montreuil, en ligne (http://www.montreuiltourisme.fr/), site Internet consulté en mai 2016.

<sup>3.</sup> Le makerspace est le terme technique utilisé pour désigner le lieu de travail partagé des makers. Les makerspaces peuvent varier en taille et en ressources mises à la disposition des résidents, c'est-à-dire les makers. La différence entre les makerspace, le fablab (fabrication laboratory), et le hackerspace n'est pas clairement établie et ces lieux peuvent accueillir des publics identiques et proposer des ressources similaires, et être désignés indifféremment par ces trois termes. Dans le cadre de cet ouvrage, nous retiendrons uniquement la notion de makerspace, car il s'agit de la désignation généralement utilisée par les acteurs de terrain et les médias pour qualifier IciMontreuil.

Introduction 3

En échange d'un abonnement, les personnes pouvaient donc accéder aux outils et aux espaces de travail nécessaires pour créer des prototypes, expérimenter et apprendre. Sans le savoir, Christine et Nicolas Bard avaient créé l'un des premiers et des plus grands makerspaces en France. Les fondateurs d'IciMontreuil se sont essentiellement inspirés d'ateliers d'artistes parisiens, lieux cultes du XIX<sup>e</sup> et du XX<sup>e</sup> siècles, tels que la Ruche ou le Bateau-Lavoir, mais également de lieux alternatifs tels que les hackerspaces qu'ils avaient pu observer à New York quelques années auparavant. Pourtant, en positionnant IciMontreuil à la frontière de l'art, de l'artisanat et de la haute technologie, et en ancrant ce projet dans de nouvelles tendances en termes de pratiques de travail, de collaboration et de création de valeur – telles que l'économie sociale et solidaire, les fablabs, le travail indépendant, l'économie circulaire, etc. -, Christine et Nicolas ont fait d'IciMontreuil l'un des lieux les plus représentatifs de certaines évolutions économiques et sociales des années 2010. Ainsi, malgré un ancrage fort dans le passé artistique et industriel de Montreuil et de Paris, les fondateurs ont participé au développement de tendances, alors naissantes en France, qui remettent en question les façons traditionnelles de travailler, de collaborer et de produire.

Dans ce projet entrepreneurial, il faut souligner qu'une tendance a eu peut-être plus d'importance que d'autres: le mouvement des makers<sup>4</sup> (Anderson 2012; Dougherty 2012; Hatch 2013). Ce mouvement trouve ses racines en partie dans le mouvement des hackers, un mouvement contreculturel né aux États-Unis et inspiré des mouvements libertaires et anarchistes, lesquels sont basés sur l'idée que l'émancipation des individus passe par la production, la réparation, le recyclage ou le détournement des objets. En produisant, les hackers cherchent à s'autonomiser et à développer un mode de vie alternatif à celui qui consiste à consommer uniquement des produits et services tout droit sortis des usines.

Si les makers et les hackers sont deux catégories proches difficiles à distinguer clairement, il est possible toutefois de qualifier les hackers et les makers selon leur degré de politisation ou le degré de professionnalisation de leur activité. En effet, les hackers sont généralement des personnes qui ne tirent pas directement un revenu de leur activité de création manuelle; ils bricolent, détournent et réparent sans pour autant chercher à vivre de cette activité. La

<sup>4.</sup> La notion de maker désigne une personne qui fait, c'est-à-dire qui produit. Une traduction française sans doute un peu maladroite pourrait être celle de faiseuse/faiseur. La notion de maker trouve ses racines dans le mot anglais du Moyen-Âge *makare*, qui a ensuite été diffusé dans de nombreux pays d'Europe du Nord. Il est intéressant de noter que le mot *makare* a parfois une double connotation: celle du faire au sens large et celle de la création artistique. Par exemple, un *makar* désignait jadis un poète écrivant en scots, langue régionale de l'Écosse.

4

notion de hacker renvoie donc à des activités de loisir, de bricolage ou de contestation (Antonioli, Bureau et Rouxel 2015; Bosqué, Ricard et Noor 2014; Bosqué 2015). Par contestation ou contestataire, il faut entendre ici que les hackers inscrivent leur démarche dans une logique de rejet du capitalisme et de la société de consommation (Lallement 2015). Bien sûr, les notions de capitalisme et de société de consommation sont ici à prendre avec des pincettes, car elles peuvent renvoyer à des définitions fort différentes. Cependant, c'est chez les hackers que l'on trouve une filiation plus évidente avec les mouvements anarchistes et libertaires. Les descriptions fournies par Lallement (2015) à propos du hackerspace de Noisebridge en Californie sont particulièrement éclairantes. Elles montrent la dimension politique et contestataire de ces hackers. En revanche, la notion de maker renvoie davantage à une activité pouvant avoir une finalité professionnelle, sans que cela exclue la dimension politique. Le plus souvent, les makers sont des travailleurs indépendants dont l'activité est à la frontière de l'artisanat, de l'ingénierie et de l'art. Les makers semblent donc moins imprégnés par les contre-cultures rejetant l'économie de marché et, comme nous le verrons avec la description de certains makers de Montreuil, certains s'en accommodent même très bien. Cependant, malgré cette différence, il n'est pas rare de trouver des hackers et des makers dans les mêmes lieux, collaborant sur des projets. Encore une fois, il n'y a sans doute pas de distinction claire à faire entre les hackers et les makers car, au-delà des revendications politiques explicites ou non, tous partagent le même engagement: celui qui consiste à expérimenter des formes alternatives de partage, de production et de création de valeur (Eychenne 2012; Bouvier-Patron 2015; Buret 2015).

Le terme maker aurait été proposé par Dale Dougherty, à l'initiative du lancement du magazine *Make* en 2005 et des événements *Maker Faire* en 2006, qui réunissent dans diverses villes les makers du monde entier. Pour l'auteur, le mouvement des makers ne renvoie pas à une définition précise, mais davantage à un état d'esprit qui place le faire au centre d'une démarche d'émancipation, de réalisation de soi et de changement de société<sup>5</sup>. Le faire est donc au cœur de ce mouvement. Il ne s'agit pas de définir d'abord une idéologie pour ensuite tenter son application; à l'inverse, c'est en expérimentant et en façonnant des objets divers que les principes du mouvement des makers émergent et se structurent. Ainsi, si le mouvement des makers a une

<sup>5.</sup> Voici la définition donnée par Dale Dougherty sur le site Internet Maker Faire (https://www.maker-faireparis.com/): «c'est avant tout un état d'esprit, à mi-chemin entre la tradition du faire soi-même, héritée du passé, et les nouvelles technologies qui offrent une multitude de possibilités pour créer et inventer. Trois motivations poussent les individus à s'inscrire dans ce mouvement. D'abord, une envie personnelle, celle de se faire plaisir, de faire quelque chose de fun et de créatif. Ensuite, l'envie de partager, de participer à un projet social. Et enfin, pour certains, un enjeu commercial».

Introduction 5

composante idéologique, il s'agit d'une idéologie qui est née de la pratique. Pour autant, ce mouvement revendique des racines diverses. Aux États-Unis, par exemple, Chris Anderson – journaliste et entrepreneur dans les nouvelles technologies – puise dans le bricolage et la culture geek la justification de la légitimité du mouvement des makers. Dans son ouvrage *Makers: the new industrial revolution* (2012), il introduit le mouvement des makers en faisant le parallèle avec l'activité de bricolage à laquelle s'adonnait son grand-père. Le bricolage et la culture geek sont donc des références importantes pour les makers américains.

Le mouvement des makers observé à Montreuil puise également dans ces contre-cultures, mais s'inspire également de l'histoire et du présent de Montreuil et de Paris pour se définir. Plus précisément, les makers trouvent dans la présence des artisans et des artistes de ces villes les références nécessaires pour bâtir leur projet<sup>6</sup>. Une simple visite sur le site Internet d'IciMontreuil permet de s'en convaincre aisément. On retrouve en effet quelques références au bricolage ou à la contre-culture geek, mais le lecteur peut surtout y trouver un plaidoyer pour l'histoire des artistes ayant vécu à Montreuil ou œuvrant encore dans cette ville. Les artistes de rue, les DJs, les créateurs de mode, les architectes, etc., ont une place de choix dans la présentation qui est faite du projet entrepreneurial, tout comme la dimension populaire de la ville qui est bien mise en avant, notamment son passé industriel et ouvrier. Ce n'est donc pas un hasard si ce projet a pris le nom de Made in Montreuil et ensuite d'IciMontreuil. Il y avait dès le début une volonté délibérée d'ancrer ces projets

Afin d'étudier le mouvement des makers et comprendre l'émergence de ce phénomène organisationnel, une ethnographie a été conduite entre octobre 2014 et juin 2015 auprès des résidents du makerspace IciMontreuil. L'ethnographie est une méthode de recherche qualitative qui repose sur un séjour prolongé du chercheur sur un terrain de recherche. L'ethnographie – telle qu'elle a été mobilisée dans la recherche sur les makers – signifie trois démarches (Hulst et al. 2017): 1) un travail de terrain qui consiste à vivre avec les acteurs et à mobiliser différents outils pour observer, échanger et collecter des documents et des artefacts divers; 2) un travail de fabrication de sens qui consiste à appréhender et comprendre ce qui est vécu sur le terrain avec les acteurs ; et 3) un travail d'écriture qui consiste à décrire les acteurs, les objets et les événements et construire un récit qui permette de faire vivre au lecteur le processus. Plus précisément, l'ethnographie a consisté à participer à la vie du makerspace IciMontreuil en suivant les cofondateurs de ce projet entrepreneurial, les employés du makerspace et les makers. Ainsi, j'ai vécu avec les acteurs à raison d'une demi-journée par semaine environ (soit 25 demi-journées) et j'ai suivi plusieurs projets. L'ethnographie a consisté à échanger et observer les acteurs dans leur quotidien, mais également à conduire 25 entrevues avec 19 résidents, les deux cofondateurs, le responsable du fablab, le responsable des ateliers, le stagiaire accompagnant le responsable du fablab et le chargé de communication. De plus, 138 photographies ont été prises, tandis que divers documents ont été collectés, dont les posts des comptes Instagram, Facebook et Twitter, des articles postés sur le site d'IciMontreuil, des vidéos disponibles sur différentes plateformes comme Youtube ou Dailymotion, des articles de presse sur IciMontreuil parus dans les journaux ou des blogues, etc. Enfin, cette collecte de données a consisté à participer à plusieurs événements sur le mouvement des makers, tels que le makerfaire à Paris, ainsi qu'à la visite d'autres makerspaces et espaces de coworking dans divers pays (Angleterre, Australie, Danemark et France) afin d'appréhender ce phénomène dans sa diversité.

dans une histoire et un contexte local. D'ailleurs, c'est dans une ancienne usine que le makerspace IciMontreuil s'est implanté, comme pour indiquer aux visiteurs la filiation avec l'histoire singulière de Montreuil.

Ainsi regroupés dans des makerspaces afin de disposer des ressources matérielles nécessaires et de les partager, les makers bricolent, collaborent, développent, innovent, pour le plaisir ou par nécessité. En pratiquant des activités à la frontière du professionnalisme et de l'amateurisme, en développant des objets qui conjuguent artisanat, art et nouvelles technologies et en expérimentant sans cesse de nouveaux modes de coordination, les makers font fi des dualismes traditionnels. En faisant, les makers développent non seulement de nouveaux produits et services mais inventent également de nouvelles façons de collaborer et d'apprendre. En cela, ils participent à l'émergence d'un nouveau modèle organisationnel. Ici l'organisation des activités des makers n'est pas inscrite dans une structure prédéfinie, mais elle est constituée par les acteurs eux-mêmes à partir des activités dans lesquelles ils sont engagés; c'est un processus continu au sein duquel les relations, les catégories et les rôles se créent et évoluent continuellement.

Sur la base de cette étude réalisée parmi les makers de Montreuil, le point de départ de cet ouvrage est le suivant: si l'approche traditionnelle en théories des organisations a consisté à définir l'organisation comme une structure, le plus souvent circonscrite à l'enceinte d'un bâtiment (l'usine, le bâtiment administratif, etc.) et dont les relations respectent une ligne hiérarchique qui prend corps dans les liens de subordination, l'évolution des nouvelles pratiques de travail, de collaboration et de production qu'il est possible d'observer auprès des makers met à mal cette conception.

Travailleurs indépendants ou amateurs passionnés par la création, les makers collaborent entre eux ou avec des artisans, des artistes, des entreprises, pour le simple plaisir de la création ou encore pour développer leur activité professionnelle. Les règles qui régissent les activités des makers ne sont pas formelles, elles sont sans cesse écrites et réécrites au gré des projets. La diversité des activités et des collaborations empêche le plus souvent l'émergence de routines stabilisées. Il s'agit donc de réinventer, pour chaque activité, un mode de collaboration idoine. Selon qu'il s'agisse d'entraide entre makers ne donnant lieu à aucune rémunération, d'un projet artistique qui n'a pas vocation à être commercialisé, ou encore de la préparation d'une commande pour un client, les modes de collaboration peuvent ne pas être les mêmes, d'autant plus que le caractère innovant des activités oblige les makers à de nombreuses expérimentations. Pour les makers, l'organisation n'est donc ni formelle, ni composée d'une structure qui s'appliquerait à tous. En cela, le mouvement des makers

Introduction 7

est une invitation à penser le phénomène organisationnel comme un processus constamment en construction dans lequel émergent de nouveaux rôles, de nouvelles règles, des principes alternatifs de gouvernance et, bien sûr, de nouveaux produits et services, de nouvelles œuvres et technologies, etc. Autrement dit, l'organisation des makers ne peut pas être appréhendée comme une entité prédéfinie, mais bien comme une démarche permanente consistant à définir les éléments qui participent à la définition de la réalité de ces derniers et qui, *in fine*, permet d'accomplir les tâches.

Par là même, les makers donnent à voir des modes organisationnels rhizomiques, globaux et cellulaires, comme ceux que l'on observe également dans d'autres collectifs de travailleurs indépendants ou dans l'économie collaborative, et qui se traduisent par le décloisonnement des activités appartenant à la sphère privée et de celles qui relèvent du domaine professionnel. Le mouvement des makers conduit ainsi à remettre en question l'idée selon laquelle la notion d'organisation devrait être délimitée par les murs d'une entreprise dans laquelle les personnes exercent un emploi en tant que salariés. En suivant le mouvement des makers à Montreuil, c'est à cette tâche que cet ouvrage est consacré. En décrivant les activités des makers, du personnel et des fondateurs d'IciMontreuil, nous allons en effet constater que l'organisation ne peut pas être réduite à un bâtiment ou à une structure établie, mais qu'elle doit se comprendre comme un processus continu de définition et de redéfinition des activités et de la société.

D'un point de vue théorique, cette étude menée auprès des makers nous a conduit à privilégier une approche qui s'inspire des idées émises par la philosophie processuelle (Rescher 1996; Mesle 2008)<sup>7</sup>, notamment de certains développements de Bergson (1889, 1896, 1907, 1911) et de Whitehead (1920, 1929, 1938). En effet, la philosophie processuelle cherche à comprendre la réalité comme un mouvement permanent dans lequel les individus et les artefacts sont en devenir. Ce courant philosophique permet d'interroger ainsi les postulats classiques des théories des organisations à l'aune des activités des makers. Ainsi, nous retenons chez ces auteurs principalement les idées de mouvement, de devenir, d'événement et de temporalité. D'ailleurs, la reconnaissance par Alfred North Whitehead de l'importance des travaux d'Henri Bergson dans sa philosophie est explicite et sans ambiguïté. Par exemple, dans la préface de l'ouvrage *Process and Reality*, Whitehead (1929) reconnaît être

<sup>7.</sup> Pour une introduction à la philosophie processuelle, voir, par exemple, les ouvrages de Nicolas Rescher qui est l'un des principaux philosophes ayant sans doute œuvré le plus pour la diffusion de ce courant philosophique: A Process Metaphysics: an Introduction to Process Philosophy (1996) et Process Philosophy: A Survey of Basic Issues (2001). Au sujet du lien entre les théories des organisations et la philosophie processuelle, voir Helin, Hernes, Hjort et Holt (2014), Process Philosophy and Organization Studies.

redevable à Henri Bergson (tout comme à William James et John Dewey)<sup>8</sup> car, chez ces deux philosophes, il y a une volonté de créer des concepts et de proposer des façons différentes de comprendre le monde.

Du point de vue des théories des organisations, les développements théoriques présentés dans cet ouvrage trouvent donc leurs ancrage dans l'approche processuelle, et notamment dans l'approche dite forte (Cooper 1976, 2005, 2007; Chia 1995, 1997, 1999)<sup>9</sup>; c'est-à-dire une approche qui considère que l'organisation est un processus de définition de la réalité vécue par les acteurs. Plus précisément, sur la base de l'étude du mouvement des makers de Montreuil et des hypothèses de l'approche processuelle dite forte, nous introduirons au fur et à mesure des chapitres ce que nous appelons «l'approche par les événements»<sup>10</sup>.

Afin de rendre compte du phénomène organisationnel propre aux makers, l'approche par les événements suggère de comprendre comment le phénomène organisationnel peut être compris à partir de la définition et de l'articulation des événements passés, présents et anticipés dont les makers font l'expérience pour rendre leur activité possible. L'approche par les événements propose donc

Pour approfondir les questions de proximité et de différence des pensées d'Henri Bergson et d'Alfred North Whitehead, voir par exemple les travaux de Debaise (2008).

<sup>9.</sup> L'approche processuelle en théorie des organisations est traversée par diverses sensibilités, que l'on qualifie d'approche faible et d'approche forte (van de Ven et Poole 2005). Pour les tenants de l'approche dite faible, l'organisation est une entité évoluant par étapes. Le processus est donc interne à l'organisation. Cette approche étudie notamment les changements organisationnels au cours du temps. En revanche, pour les tenants de l'approche forte, la définition du phénomène organisationnel est un processus constamment en devenir. L'organisation est donc le processus même de définition du phénomène étudié. Pour une présentation générale de la pensée processuelle en théories des organisations, voir, par exemple, van de Ven et Poole (2005), Hernes (2008), Langley et Tsoukas (2010, 2017), Hussenot (2016).

<sup>10.</sup> Les premiers développements de l'approche par les événements ont été proposés par Tor Hernes, notamment dans son ouvrage A process theory of organization (2014). Dans ce livre, l'auteur pose les bases théoriques pour penser l'organisation à partir de la temporalité et des événements. Malgré une filiation assumée avec les travaux de Tor Hernes, il ne s'agit pas ici de reprendre en l'état sa pensée. Les développements successifs conduiront notamment à proposer trois postulats sensiblement différents de ceux de Hernes: tout d'abord, l'ancrage dans le principe d'immanence conduira à emprunter une autre voie que celle du présentéisme (Bardon 2013). Nous ne retiendrons donc pas une conception de la temporalité basée sur le présent, qui conduit à considérer le passé et le futur comme intégrés au présent, mais davantage une conception de la temporalité basée sur le moment vécu, dans lequel passé, présent et futur sont co-définis. Ensuite, en reprenant à notre compte la définition de l'organisation proposée par Chia (1997, 1999, 2003), l'organisation sera davantage comprise comme un mouvement ouvert, global et sans cesse en évolution; tandis que l'entreprise, l'administration et l'association seront, en revanche, appréhendées comme des identités. Le postulat de l'unité a priori du phénomène organisationnel qui conduit à considérer l'entreprise, l'administration ou l'association comme une organisation sera donc questionné. Enfin, la proposition de la notion d'identité – en opposition à la notion d'entité - conduira à ne pas hiérarchiser les rôles et les statuts des humains et non-humains. En cela, notre développement sera proche du principe de symétrie proposé par les tenants de la théorie de l'acteur-réseau (Akrich, Callon et Latour 2006) et notamment développée dans les travaux de Callon (1986).

Introduction 9

de comprendre le phénomène organisationnel comme un processus de définition, de redéfinition et de structuration permanent de temporalités. Avec l'approche par les événements, l'organisation des makers peut être comparée au flux d'images dans un kaléidoscope: les formes organisationnelles qui rendent la réalité intelligible se font et se défont au gré des événements que nous vivons. Chaque forme organisationnelle possède sa propre singularité, tout en intégrant les précédentes et en portant le potentiel des formes suivantes. Les formes passées participent à la définition des formes présentes, tandis que ces mêmes formes sont un potentiel pour des formes futures. Les formes suivantes sont à la fois nouvelles, originales, et pourtant elles s'inscrivent dans la continuité des formes passées. Cela ne veut pas dire qu'il n'y ait pas de continuité ou d'histoire dans le mouvement des makers. Au contraire! Cependant, elles ne sont que des productions fragiles, incertaines et hétérogènes, constamment en devenir et reproduite dans les pratiques.

En décrivant les activités des makers, cet ouvrage propose donc de passer d'une étude de l'organisation comme entité localisable à une étude de l'organisation comme construction de temporalités. Les événements passés, présents et futurs mobilisés et parfois définis par les makers sont, dans cette approche, le point de départ et le point d'arrivée de la définition du phénomène organisationnel. Dans une telle perspective, les technologies, les statuts, les rôles, les catégories, etc., qui structurent l'activité des makers sont appréhendés uniquement comme des manifestations des événements. Pour rendre compte de cette définition et redéfinition permanente des phénomènes organisationnels, nous proposons donc de passer de la matérialisation des phénomènes organisationnels à une conceptualisation qui les définit comme des temporalités. Dans cette perspective, l'organisation est une temporalité qui permet de donner une histoire, un présent et un futur au moment vécu, c'est-à-dire à l'activité dans laquelle sont engagés les makers.

Cet ouvrage est divisé en cinq chapitres qui visent les uns après les autres à poser de nouveaux principes pour penser le phénomène organisationnel propre aux makers et ainsi, développer l'approche par les événements. Dans chacun de ces chapitres, la description du quotidien des makers permet, d'une part, de questionner les hypothèses sur lesquelles les organisations sont pensées, et d'autre part, de proposer et de mettre à l'épreuve de nouvelles propositions. En donnant à voir la démarche de ces acteurs, leur quotidien, mais aussi le rôle que jouent les objets, l'espace et les technologies dans ce processus, les phénomènes organisationnels apparaissent alors sous un jour nouveau.

Le premier chapitre, «Le makerspace n'est pas l'organisation», propose de remettre en cause l'hypothèse la plus communément admise en théories des organisations qui consiste à penser l'organisation comme une entité qui pourrait être délimitée *a priori*. Malgré quelques travaux significatifs qui ont tenté de remettre en question ce postulat, dont les développements les plus aboutis peuvent sans doute être trouvés dans les écrits de Karl Weick, Robert Cooper et Robert Chia, l'approche selon laquelle l'organisation serait une entité reste largement dominante. Pour reprendre la distinction proposée par Weick (1995), l'organisation est le plus souvent considérée comme étant un nom plutôt qu'un verbe, ou en d'autres termes, plutôt comme un objet social et matériel aux contours définis que comme un processus sans cesse en évolution. En partant à la rencontre des makers, ce premier chapitre met à mal cette conception en montrant notamment les problèmes posés par une telle approche pour appréhender la reconfiguration permanente des activités des makers et leur place dans la construction de la société. Il montre ainsi que cette conception essentialiste de l'organisation pose non seulement un problème ontologique, mais également des problèmes sociaux et éthiques.

Le deuxième chapitre, « L'organisation des makers comme mouvement », a pour objectif de renouveler la conception de l'organisation en insistant sur l'importance des activités dans l'émergence des phénomènes organisationnels. Les makers d'IciMontreuil nous enseignent, en effet, que chaque projet dans lequel ils sont impliqués nécessite une forme organisationnelle particulière qui naît de la spécificité de la production. Ce deuxième chapitre argumente donc en faveur d'une approche qui considère le phénomène organisationnel comme un mouvement. Pour ce faire, ce chapitre propose de passer de la notion d'entité à la notion d'identité afin de prendre acte du caractère émergent et en devenir des humains et des non-humains engagés dans les activités. Ce passage à l'identité nous conduit à repenser les principes à partir desquels sont compris les phénomènes organisationnels. Plus précisément, ce deuxième chapitre développe trois principes: le principe d'activité, le principe de relationalité et le principe d'immanence. Cela conduit à définir l'organisation comme un phénomène total, ouvert et temporel.

Si les deux premiers chapitres posent les bases à partir desquels il est possible de repenser l'organisation, le troisième chapitre, « Des événements à l'organisation des makers », introduit les concepts d'événement et de temporalité pour comprendre comment les makers définissent, redéfinissent et structurent les événements passés, présents et futurs qui forment la temporalité de leurs activités. L'événement est défini comme une catégorie ontologique à partir de laquelle il est possible d'appréhender les phénomènes organisationnels. Plus précisément, l'événement actuel, c'est-à-dire le moment vécu, est l'unité d'analyse à partir de laquelle il est possible de saisir l'organisation en train de se faire. L'événement actuel est donc ce qui contient l'histoire, le

Introduction 11

présent et le futur de ce qui est vécu. En conséquence, la dimension ontologique à partir de laquelle il est possible de comprendre les phénomènes organisationnels est la temporalité.

À partir des développements des notions d'événement et de temporalité, le quatrième chapitre, «L'organisation des makers comme structure d'événements», introduit la notion de structure d'événements (Whitehead 1929) pour définir l'organisation. Lorsqu'elle est définie comme une structure d'événements, l'organisation devient le mouvement de définition et de configurations des événements passés, présents et anticipés par lequel les acteurs définissent et redéfinissent la réalité de leur activité, c'est-à-dire sa structuration et sa continuité. Ce chapitre propose de suivre l'évolution du projet entrepreneurial des makers à travers trois événements actuels — Made in Montreuil, IciMontreuil et IciCamier — pour comprendre comment ce phénomène organisationnel peut être compris comme étant une structure d'événements. En suivant les structures d'événements définies par les cofondateurs du projet entrepreneurial, la description montre comment un phénomène organisationnel est à la fois local et global, et participe à la définition et à la redéfinition du passé, du présent et du futur anticipé de l'activité située et de la société.

Le cinquième chapitre, «Les identités qui peuplent le quotidien des makers», traite de la place et du rôle que jouent les identités humaines et non humaines au sein de l'approche par les événements. En décrivant comment les pratiques quotidiennes des makers sont médiatisées par de nombreux objets, technologies, personnes, mais également idées, vocabulaire, etc., ce chapitre développe l'idée selon laquelle les identités sont des «ingrédients» d'événements. Cette notion également empruntée à Whitehead (1929) permet d'appréhender les identités comme des manifestations d'événements permettant de définir l'histoire, le présent et l'avenir anticipé. Ainsi, dans le respect de la notion d'identité qui sera développée dans le premier chapitre, les ingrédients de ces événements ne sont pas donnés, mais sont sans cesse définis, maintenus et redéfinis dans l'événement vécu.

# CHAPITRE 1 LE MAKERSPACE N'EST PAS L'ORGANISATION

n découvrant le makerspace IciMontreuil, en octobre 2014, l'hypothèse classique en théories des organisations selon laquelle l'organisation serait une entité économique semblait adéquate pour appréhender ce phénomène. Situé dans une ancienne usine, IciMontreuil apparaît comme un imposant bâtiment de brique rouge, à la toiture de verre et d'acier. Installé au cœur d'un quartier qui porte encore les stigmates du déclin de l'ère industrielle, de la crise économique et des problèmes sociaux de la ville, IciMontreuil semble bien protégé dans l'enceinte des murs du bâtiment. D'ailleurs, seul un pochoir sur la porte indique que l'espace de travail des makers se loge dans ce bâtiment. Pour pénétrer dans ce lieu, il faut pousser la lourde porte en fer noire et taguée. Cette épaisse porte semble jouer un rôle de protection entre le monde extérieur et IciMontreuil. Une fois la première porte ouverte, il faut faire face à un nouvel obstacle. Une seconde porte vitrée s'ouvrant uniquement par badge magnétique barre la route aux visiteurs. Pas de sonnette, pas de code. Rien qu'une grande porte vitrée et épaisse qui permet certes de découvrir un peu l'intérieur du bâtiment, mais qui maintient surtout les curieux à distance. Celles et ceux qui ne sont pas membres du makerspace en sont pour leurs frais et n'ont d'autre possibilité que de rebrousser chemin. Le lieu est donc bien protégé et le système de sécurité procure une forme d'étanchéité vis-à-vis du reste du monde. Le seul moyen officiel pour le visiteur d'entrer dans IciMontreuil est donc de prendre rendez-vous avec un résident et de l'appeler une fois arrivé au seuil de la porte. Si le visiteur n'a pas eu la présence d'esprit de préparer sa venue, il est soit condamné à repartir, soit réduit à espérer qu'un résident veuille bien lui ouvrir afin de lui permettre d'entrer dans le lieu. On n'entre donc pas facilement dans le bâtiment. Lors de ma première visite, un jeudi du mois d'octobre 2014, j'ai fait les frais de mon impréparation en me trouvant bloqué devant

la porte et condamné à interpeller une résidente afin qu'elle accepte de bien vouloir ouvrir la porte en verre. J'avais pourtant bien pris rendez-vous sur le site Internet pour une visite guidée, mais cela n'a pas suffi à éviter la difficulté. Après des explications hasardeuses sur ma venue, la résidente accepte de bien vouloir me laisser passer. Lorsque je pénètre pour la première fois dans cet espace de travail, mon sentiment de découvrir un lieu clos s'accentue. Les deux portes d'entrée créant un sas, l'impression de passer d'un monde (la ville) à un autre (le makerspace) est forte. Il y a d'abord ce long couloir dans lequel s'entassent les vélos des résidents. D'emblée, je suis frappé par le style de ces vélos. Il ne s'agit pas de vélos que l'on trouve tels quels dans les magasins. Ceux-là sont tous bricolés, de toutes les formes, et la plupart d'entre eux ont plus d'une vingtaine d'années. Ils ont été modifiés et repeints, et parfois équipés d'accessoires divers. Ils sont, à ce moment là, les premiers éléments visibles de la démarche des makers. Les modifications apportées aux vélos et leur esthétique vintage expriment déjà la créativité des résidents de ce lieu. Ainsi, ces vélos apparaissent comme un avant-goût de ce qui m'attend dans ce lieu et surtout des personnes que je vais rencontrer.

Sur le mur de gauche, une fresque futuriste a été peinte. Sur un fond rose et rouge, des personnages inquiétants font face aux visiteurs. Peintes dans une couleur grise métallique, des créatures hybrides, mi-femmes, mi-machines, évoluent dans un monde industriel apocalyptique. Elles jettent un regard froid, à la fois inquisiteur et amusé, sur le visiteur qui ose pénétrer dans ce lieu. D'étranges bâtiments industriels figurent également dans cette fresque; il est difficile de savoir s'ils sont détruits ou en construction. Cette fresque m'évoque l'esthétique cyberpunk et des auteurs de bandes dessinées tels qu'Alexandro Jodorowski ou Enki Bilal<sup>1</sup>. Faut-il y voir une allégorie du présent de la ville de Montreuil ou une dystopie du futur? La signification reste mystérieuse, mais l'effet est réussi. La fresque ne laisse pas indifférent. Elle conduit le visiteur à questionner la ville, le lieu et le projet. En avançant, l'architecture intérieure se dévoile. C'est bien une ancienne usine qui vient d'être rénovée et plusieurs éléments rappelant l'usage d'origine du lieu ont été conservés. Cependant, cette usine a connu une transformation importante. À la différence des bâtiments composés de pièces et d'étages, les fondateurs du lieu ont choisi une architecture intérieure qui donne l'illusion que l'intérieur du bâtiment abrite un petit village. Le rez-de-chaussée d'IciMontreuil est composé de plusieurs ateliers, d'espaces collaboratifs, de salles de réunion et d'un espace de restauration, mais les cloisons en bois brut délimitant ces espaces ressemblent à des façades d'ateliers dotés de leur propre toiture. Chaque

<sup>1.</sup> J'apprendrai plus tard que cette fresque a été réalisée par trois artistes urbains: Seyb, Maniak et Alex.

espace s'apparente donc à un petit atelier pour artisans ou artistes, comme on en trouve tant dans la ville de Montreuil. De la ville de Montreuil, on entre donc dans une autre ville, celle d'IciMontreuil dont l'architecture semble être un hommage à la ville elle-même.

D'ailleurs, comme pour rappeler une page importante de l'histoire de Montreuil, le choix des matériaux donne à ce lieu un caractère industriel. L'usage du bois, du fer et du béton brut renvoie davantage aux matériaux en usage dans les zones industrielles. En levant les yeux, c'est bien la charpente d'une usine qui se dévoile. Témoin du passé, elle rappelle l'origine de ce lieu et son usage. Cependant, ce caractère industriel est atténué par une subtile décoration qui donne le sentiment d'être dans un lieu à la frontière du bar, du restaurant et des espaces de coworking dans lesquels cohabitent nouvelles technologies, design, objets de brocante et décoration faite de récupération. Qualifiés de shabby chic<sup>2</sup> ou industriel, ces styles sont très présents à Paris et dans la plupart des grandes capitales européennes. On retrouve, par exemple, une esthétique identique dans des lieux très courus à Paris tels que le Point éphémère (dans le 10<sup>e</sup> arrondissement) ou la Recyclerie (dans le 18<sup>e</sup> arrondissement). En s'inspirant de ces codes, les fondateurs d'IciMontreuil ancrent ce lieu à la fois dans un présent, que l'on qualifie parfois de façon sarcastique de tendances hipster ou bobo, et dans le passé industriel de la ville de Montreuil. Cependant, à la différence des bars, restaurants et autres espaces de coworking, le caractère industriel n'est pas ici juste décoratif. Le va-et-vient des résidents, l'odeur de la peinture, la poussière du bois coupé, le bruit des machines et des claviers d'ordinateurs nous rappellent que l'on est bien dans un lieu de création.

Très rapidement, je suis pris en charge par Christine Bard, cofondatrice d'IciMontreuil. Je ne suis apparemment pas le seul à avoir réservé une place pour la visite guidée. Je suis accompagné de plusieurs artisans, d'un metteur en scène et d'un enseignant en école d'ingénieurs. Si certains sont venus visiter le lieu en espérant trouver un endroit pour exercer leur profession, nombreux sont ceux qui, comme moi, sont là uniquement pour découvrir ce qui est considéré à ce moment-là comme un concept innovant d'espace de travail partagé. La visite commence par le rez-de-chaussée. Il renferme un espace de convivialité appelé Modulo qui prend la forme de tables et de bancs montés sur un socle mobile de sorte qu'il soit possible de déplacer le module

<sup>2.</sup> Le style shabby chic consiste à créer une décoration ou un intérieur à partir de meubles anciens un peu détériorés et d'une décoration faite de peinture ancienne ou faussement ancienne, donnant l'apparence d'un lieu authentique et rustique. Il est difficile de définir le style du shabby chic, car il s'agit avant tout d'une notion qui est apparue dans les médias à partir des années 2010 (même si le terme est plus ancien) pour désigner des décorations et des intérieurs assez différents les uns des autres.

entièrement; une kitchenette juste à côté ou s'entassent les tasses et les assiettes des résidents; deux espaces collaboratifs; un atelier pour les artistes urbains; un atelier de bijouterie; deux salles de réunion; un espace réservé à une startup spécialisée dans le marketing social et un grand hangar qui deviendra à partir de 2016 un restaurant, mais qui sert pour le moment de lieu d'exposition temporaire pour des artistes de la ville de Montreuil ou des résidents d'IciMontreuil.

Passons en revue ces espaces. Le premier que l'on découvre en pénétrant dans IciMontreuil est une grande salle de réunion qui se situe sur la droite dans le couloir de l'entrée. En entrant dans cette salle, on pénètre dans un lieu dont l'architecture fait penser à un atelier d'artisans. La salle de réunion est divisée en deux parties. D'un côté, un grand canapé avec une table basse sur laquelle est peint un personnage qui pourrait être un activiste portant une veste jaune et dont le bas du visage est couvert d'un bandeau rouge. À côté du canapé trône une maquette de robot faite de carton et de peinture. De l'autre côté de la pièce, une table rectangulaire avec des chaises, un *paper board* et un écran de projection pour les vidéoprojecteurs permettent de créer un espace de réunion plus conventionnel. Ainsi dans cette salle semblent cohabiter des codes provenant d'univers différents, comme ceux de l'entreprise traditionnelle, de l'activisme politique et de la culture *geek*.

Juste à côté de la salle de réunion, il y a un premier espace de coworking dans lequel s'affairent essentiellement des makers dont les spécialités sont le codage informatique et l'ingénierie. C'est également le lieu de travail de Christine Bard. Personnel du lieu et résidents partagent donc le même espace de travail. La pièce suivante, qui jouxte le premier espace de coworking, est réservée à Uzeful, entreprise spécialisée dans le marketing social. Il s'agit d'un grand espace dans lequel sont disposés plusieurs bureaux. Casques audio vissés sur les oreilles, d'apparence décontractée et les yeux rivés sur leur ordinateur portable, les collaborateurs de cette startup sont plutôt jeunes. Les fondateurs de Uzeful sont également sociétaires d'IciMontreuil. C'est à ce titre qu'ils peuvent occuper un espace à part entière, tandis que les autres résidents, qui paient un abonnement pour travailler dans ce lieu, partagent les ateliers et les espaces collaboratifs. Au fond du couloir, derrière un rideau en plastique épais et opaque permettant de créer une séparation, il y a un second espace de coworking, beaucoup plus grand que le premier, dans lequel sont regroupés des makers spécialistes de la communication, du design, de l'architecture, ainsi que des entrepreneurs sociaux. Le lieu est plutôt silencieux. Chacun est concentré sur ses tâches et notre visite ne semble pas la bienvenue à en juger par les regards quelque peu exaspérés des uns et des autres. Il faut dire que le lieu est devenu rapidement une référence en la matière et qu'il attire donc de nombreux curieux qui tentent de comprendre ce phénomène. Derrière leur ordinateur, il est difficile de savoir ce que font les résidents. Il faudra attendre une immersion prolongée pour le découvrir. En revanche, l'équipement du lieu et la tenue vestimentaire des personnes attirent l'attention. Les grandes tables en bois brut autour desquelles sont disposées des chaises d'époques différentes et de styles éclectiques contrastent singulièrement avec les environnements épurés et aseptisés des entreprises que l'on peut visiter dans les quartiers d'affaires. Les ordinateurs portables sont alignés les uns à côté des autres, parmi des livres, des tasses, des stylos, etc. Les résidents sont ici vêtus de tee-shirts, baskets et jeans. Hormis une personne en costume, les résidents ont tous adopté un style urbain que l'on trouve dans les milieux créatifs. La visite se poursuit par l'atelier bijouterie qui est juste à côté de cet espace de coworking. L'atelier renferme l'équipement nécessaire pour fabriquer et monter les bijoux et une table multi-usage. Si le lieu est plutôt exigu, il est toutefois suffisamment grand pour accueillir plusieurs artisans bijoutiers. Après un bref aperçu de l'atelier bijouterie, nous découvrons l'atelier qui accueille des artistes pratiquant l'art urbain (appelé également street art). Plusieurs d'entre eux résident à IciMontreuil et certains sont connus du grand public parisien. Seyb est l'un de ces artistes présents le jour de la visite. Il réalise non seulement de grandes peintures murales dans les villes, mais également des toiles. Ses peintures sont très colorées et donnent à voir des paysages urbains ou naturels oniriques. Il a notamment participé à la réalisation de la fresque murale dans le couloir à l'entrée du bâtiment d'IciMontreuil.

Notre visite se poursuit par la découverte du sous-sol, consacré aux ateliers de fabrication. Atelier bois, atelier fer et atelier tissu structurent cet espace, tandis qu'un laboratoire de fabrication appelé fablab (de l'anglais, fabrication laboratory) est en cours de construction. Le jour de cette première visite, le fablab n'était pas encore ouvert et il y avait peu de monde dans les ateliers bois et fer. En revanche, c'était l'effervescence dans l'atelier tissu. Plusieurs personnes, parmi lesquelles une artisane tapissière, une artisane maroquinière et une cordonnière réparaient des fauteuils ou confectionnaient des pièces uniques de sacs ou de chaussures. Si certaines makers exercent une activité traditionnelle, telle que le rembourrage de fauteuils et la rénovation du cuir, d'autres, surfant sur la tendance du bricolage et de la création appelée DIY (de l'anglais do it yourself, que l'on peut traduire par «fais-le toi-même»), tentent des aventures entrepreneuriales innovantes en proposant, par exemple, des kits pour créer soi-même ses chaussures, le tout savamment emballé dans un emballage faussement ancien donnant au produit un semblant d'authenticité. Dans le couloir qui mène à la grande porte extérieure, qui est en fait au niveau de la rue et qui permettait le chargement et le déchargement des

marchandises lorsque le bâtiment officiait en tant qu'usine, un jeune artiste travaille à la création d'une boîte censée susciter la créativité des employés d'une banque. Le jeune artiste répond à une commande d'une grande banque qui souhaite solliciter ses employés pour recueillir leurs idées. L'artiste imagine donc une boîte ludique, dont le fonctionnement encouragerait son utilisation. Enfin, une dernière pièce est encore vide. Elle accueillera bientôt le fablab. Imprimantes 3D, découpeuse laser, etc., permettront aux résidents de pouvoir expérimenter, fabriquer des prototypes et confectionner toutes sortes d'objets, notamment ceux qui intègrent une partie électronique. D'ailleurs, à la suite de son ouverture, ce fablab est rapidement devenu un espace incontournable pour les résidents. Afin de faire face à une demande toujours croissante pour utiliser les outils numériques, il a été en 2016 transféré au rez-de-chaussée dans un plus grand espace. D'un point de vue spatial, il est physiquement au centre du makerspace.

Le bâtiment d'IciMontreuil est donc organisé en espaces distincts. Cette répartition des espaces laisse penser que chaque résident sait où il doit travailler en fonction de sa spécialité. Cette architecture intérieure semble donc jouer le rôle d'une structure organisationnelle permettant la distribution des métiers dans l'espace. À cela, il faut ajouter l'organisation interne. Les fondateurs du lieu sont Christine Bard et Nicolas Bard. Après avoir passé une première partie de leur vie professionnelle dans la banque pour Christine Bard et dans la communication pour Nicolas Bard, ils ont décidé de créer d'abord Made in Montreuil – dont l'objectif était de regrouper les créatifs de Montreuil – puis IciMontreuil. Christine Bard est plutôt en charge des affaires internes. Elle a le titre de directrice artistique, ce qui signifie qu'elle s'occupe de l'animation du lieu et de l'organisation des expositions. Ses tâches sont donc diverses. Elle est en charge du bon fonctionnement du makerspace au quotidien, des relations entre les résidents et de l'organisation d'événements pour les résidents (déjeuners, apéritifs, etc.) ou pour la promotion de leur travail (expositions et animation du showroom). Nicolas Bard s'occupe davantage des relations avec les entreprises et les partenaires. Même si j'ai constaté qu'il passait également beaucoup de temps avec les résidents pour les aider à développer leur activité, son expérience dans le secteur de la communication lui permet d'être en contact avec de nombreuses entreprises, souvent très éloignées du mouvement des makers, mais qui peuvent néanmoins trouver un intérêt à travailler avec les résidents d'IciMontreuil. De plus, Nicolas Bard est celui qui est le plus présent dans les médias. En effet, la plupart des articles traitant d'Ici-Montreuil se font à partir de son portrait ou d'une interview de ce dernier. Nicolas Bard joue donc principalement un double rôle: il représente IciMontreuil dans les médias et auprès des entreprises et apporte une aide aux résidents dans le développement de leur entreprise. En plus de ces deux fondateurs, le personnel d'IciMontreuil compte un responsable des ateliers et un futur responsable du fablab. Le responsable des ateliers est chargé de leur bonne organisation, de la sécurité des lieux et de l'entretien des outils et des machines ; tandis que le responsable du fablab accompagne ponctuellement les résidents dans l'étape de fabrication d'un prototype; mais au moment de la première visite, il était surtout en charge de la création du laboratoire de fabrication. Plus tard, le personnel s'étoffera avec l'arrivée d'un chargé de communication et d'une seconde personne pour le fablab.

Sur la base de cette présentation, il serait donc facile de conclure que chacun a un rôle et un poste précis qu'il serait possible de représenter sous la forme d'un organigramme. Cette conclusion conduirait à penser que l'organisation est d'un part, une structure physique composée d'ateliers, d'espaces de coworking et de lieux de rencontre, et d'autre part, une structure organisationnelle composée des fondateurs et du personnel d'IciMontreuil. Chaque chose serait donc un élément d'une structure totale, qu'il serait facile d'isoler et d'analyser. À cet instant, il serait donc séduisant d'épouser l'approche selon laquelle l'organisation serait une structure, une entité, un espace qu'il est possible de comprendre comme un mécanisme logique<sup>3</sup>.

#### L'ORGANISATION COMME ENTITÉ ÉCONOMIQUE OU ADMINISTRATIVE

Cette description d'IciMontreuil est conforme à la définition classique que l'on donne à l'organisation. Cette approche, que l'on appellera essentialiste, accorde à l'organisation le statut d'entité économique ou administrative dotée de propriétés inhérentes. Cela a pour conséquence immédiate de distinguer l'organisation de son environnement, c'est-à-dire la société et les autres organisations. Cette approche s'inscrit dans une longue tradition philosophique qui considère que la réalité est faite d'entités aux attributs et propriétés identifiables. Parménide, philosophe de la Grèce antique, est considéré comme l'un des premiers initiateurs de cette tradition intellectuelle, pour avoir suggéré notamment que les entités ont une existence propre. D'ailleurs, le mot entité, tel que nous le connaissons, vient du mot latin *entitas*, qui lui-même est issu

<sup>3.</sup> C'est d'ailleurs sur cette hypothèse que repose l'idée selon laquelle le management serait une science qui consisterait à étudier les comportements des individus afin d'en révéler les mécanismes d'interactions sur lesquels il serait possible d'agir. Selon cette perspective, le management pourrait donc être une activité guidée par la connaissance de lois naturelles relatives aux comportements des collaborateurs. Cette hypothèse, éloignée de l'approche défendue dans cet ouvrage, a notamment été développée par différents courants de recherche tels que la recherche opérationnelle, et ce qu'on qualifie de Management Science à partir des années 1950 aux États-Unis.

du mot *ens* (qui signifie dedans, à l'intérieur), et de *entis*, participe présent du verbe *esse* (être). Le mot entité signifie donc qu'une chose existe par elle-même. Cette approche a ensuite été portée au rang d'épistémologie par de nombreux penseurs dont le plus célèbre est sans doute René Descartes (Descartes 1637). En théories des organisations, une telle approche s'est manifestée à travers de nombreuses théories, méthodes et concepts. D'ailleurs, la plupart des théories des organisations reposent sur cette hypothèse (Chia 1999, 2003). En définissant l'organisation comme un système social ayant des caractéristiques propres, de nombreux auteurs ont contribué à diffuser cette approche.

Plus précisément, l'un des premiers courants à avoir imposé cette hypothèse dans les théories des organisations est l'école de Carnegie (March et Simon 1958; March et Olsen 1976; Gavetti, Levintal et Ocasio 2007), qui a développé une théorie économique béhavioriste, s'inscrivant dans le contexte économique des entreprises américaines des années 1950-19604. Ce courant visait principalement à comprendre comment les individus et les organisations agissent et prennent des décisions. Les travaux de l'Aston Group, groupe de chercheurs du Birmingham College, ont également contribué à diffuser cette hypothèse. Inspirés par la psychologie, le courant de la sociologie industrielle de l'école de Liverpool et les travaux en sociologie de Max Weber sur la bureaucratie, les chercheurs de l'Aston Group ont travaillé essentiellement sur la relation entre l'environnement et la structure organisationnelle (Pugh et al. 1963; Hickson 1966; Child 1973; Donaldson et Luo 2014). L'Aston Group contribuera notamment au développement de la théorie de la contingence qui regroupe les travaux de Woodward (1965), de Burns et Stalker (1961) et ceux de l'école de Harvard (Lawrence et Lorsch 1967). Leurs travaux ont principalement porté sur l'adéquation de la structure interne des entreprises avec leur environnement externe. D'autres courants<sup>5</sup> ont également fortement

<sup>4.</sup> L'école de Carnegie s'est développée principalement à partir des travaux de recherche d'Herbert Simon sur la rationalité limitée et notamment son ouvrage Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization, publié pour la première fois en 1947, et un article intitulé «A Behavioral Model of Rational Choice» publié en 1955. Plusieurs auteurs, dont James March et Richard Cyert, ont également contribué au développement de la théorie béhavioriste de la firme. En théories des organisations, ce courant a donné lieu à la publication en 1958 de l'un des premiers ouvrages majeurs de la discipline, sobrement intitulé Organisations (March et Simon 1958), puis en 1963 à la publication du livre éponyme A Behavioral Theory of the Firm (Cyert et March 1963).

<sup>5.</sup> Une cartographie exhaustive des courants théoriques en fonction de leur influence dans la discipline a été proposée par Vogel en 2012. À partir d'une analyse bibliométrique réalisée dans les principales revues scientifiques, l'auteur montre que la plupart des théories mobilisées par les chercheurs entre 1980 et 2010 font l'hypothèse que l'organisation est une entité économique. Parmi ces principales théories, on peut citer: la théorie de la contingence, la dépendance envers les ressources, la théorie béhavioriste, la Corporate Strategy, la succession managériale, l'engagement organisationnel et le néo-institutionna-lisme. Cependant, il y a deux exceptions notables: les courants du symbolisme organisationnel dans les années 1980, expression qui regroupe des approches différentes telles que les approches culturalistes, la

contribué à renforcer l'hypothèse essentialiste de l'organisation, notamment dans les années 1980. Par exemple, le courant de la dépendance envers les ressources (Pfeffer et Salancik 1978) a également joué un rôle majeur. Les travaux ont principalement porté sur le rôle et les conséquences des choix faits par les entreprises en matière d'échanges sociaux et économiques. Le champ de la recherche en stratégie d'entreprise a également renforcé la domination de l'hypothèse essentialiste dans la recherche sur les organisations (Vogel 2012). Sous l'impulsion de Chandler (1962) et de Mintzberg (1978), ce courant a consisté à étudier les modalités, l'opérationnalisation et l'influence des stratégies sur la performance des entreprises. Ces quatre courants ont joué un rôle considérable sur la façon dont on a étudié les phénomènes organisationnels et ils figurent toujours aujourd'hui en bonne place dans de nombreux ouvrages et enseignements en théories des organisations. En conséquence, la majorité des travaux en théories des organisations s'inscrivent dans une épistémologie positiviste et inspirée par l'économie (Bort et Kieser 2011), tandis que les terrains d'étude ont été principalement des grandes entreprises industrielles des pays occidentaux (Augier, March et Sulivan 2005). Cela devient particulièrement évident à la lecture d'ouvrages de synthèse en théories des organisations. Par exemple, dans un livre classique en théories des organisations intitulé Images of Organizations, Morgan (2006 [1986], 1989 pour l'édition française) propose plusieurs métaphores pour catégoriser les différentes acceptions de la notion d'organisation; en un sens, il propose une synthèse des différentes façons dont l'organisation a été appréhendée. À la lecture de cet ouvrage, on constate que la plupart des métaphores choisies renvoient à une conception selon laquelle l'organisation est une structure. Que l'auteur emploie l'image de la machine, de l'organisme, du cerveau, de la culture, du système politique, de la prison du psychisme ou d'un instrument de domination<sup>6</sup>, l'organisation est toujours traitée comme une réalité sociale dont il serait possible d'étudier les mécanismes internes.

Sur la base de cette conception de l'organisation, certains auteurs, comme Blau et Scott (1962), Etzioni (1961) et Perrow (1967), ont proposé d'identifier les caractéristiques des organisations qu'ils qualifient de formelles. Cela est d'ailleurs toujours d'actualité. Par exemple, dans un article datant de 2011,

phénoménologie sociale et le sensemaking; et le *paradigm wars*, représenté par les tenants des approches critiques et postmodernes dans les années 1990.

<sup>6.</sup> À noter que Morgan (2006 [1986], 1989) propose également une métaphore de l'organisation comme flux et transformation. Celle-ci s'inscrit, en partie, dans la pensée processuelle que nous présenterons dans le chapitre suivant. Gareth Morgan cite d'ailleurs le philosophe Héraclite, dont les écrits sont considérés comme fondateurs dans la philosophie processuelle. Cependant, la nature de la relation entre l'organisation et l'environnement reste floue et laisse penser que cette métaphore établit également une distinction *a priori* entre l'environnement et l'organisation.

Ahrne et Brunsson ont proposé la décision, le membership, la hiérarchie, la présence de règles, le pilotage et la capacité à sanctionner comme caractéristiques des organisations formelles. Les organisations ne réunissant pas ces conditions sont donc qualifiées de partielles par les auteurs. Cette quête pour l'identification de caractéristiques immuables dénote bien l'idée selon laquelle l'organisation devrait être un système propre qui la distinguerait de son environnement. D'autres auteurs vont même plus loin dans la démonstration en n'hésitant pas à anthropomorphiser l'organisation. L'organisation devient dans ce cas un être capable de prise de décision, d'adaptation, d'apprentissage, de sanctions, etc. Selon cette perspective, l'organisation serait alors dotée du pouvoir d'influencer ou de contrôler les individus, de définir des communautés et plus largement de transformer son environnement. L'organisation est ici comprise comme un acteur social<sup>7</sup> évoluant dans un environnement (King, Felin et Whetten 2010). L'environnement connaît également un traitement particulier. Si ce dernier est certes appréhendé de différentes façons, toutes les définitions convergent toutefois vers une même acception: l'environnement est défini par ce qui se trouve au delà des frontières de l'organisation. L'environnement extérieur est alors désigné de façons multiples: un marché, une institution, un réseau; ou bien il peut être considéré comme un ensemble d'autres organisations. Les recherches ont alors principalement traité des dynamiques inter-organisationnelles, c'est-à-dire de la relation entre des organisations ayant chacune leurs caractéristiques propres. Cela est aujourd'hui encore particulièrement visible dans les travaux du courant néo-institutionnaliste (Meyer et Rowan 1977; Powell et DiMaggio 1991; Scott 1987, 2002), qui reposent sur l'idée que le comportement organisationnel est situé et influencé par d'autres organisations et de plus larges forces sociales (Lounsbury et Zhao 2014). Quel que soit le vocable utilisé par ces différentes théories, leur hypothèse fondatrice est que l'organisation est isolable du reste du monde. Même si les relations entre l'organisation et l'environnement ont été au centre de nombreuses recherches, il n'en s'agit pas moins de phénomènes séparés,

<sup>7.</sup> Cette approche de l'organisation comme acteur social trouve son origine dans les premiers travaux sur l'identité organisationnelle de Larçon et Reitter (1979) pour le champ francophone, et d'Albert et Whetten (1985) pour la communauté internationale en théories des organisations. Ces travaux ont largement contribué à définir l'organisation comme une entité à part entière dotée de caractéristiques propres et d'une capacité d'action. Pour les auteurs, les organisations ont donc une identité durable. Ce courant de pensée a traversé les décennies. King, Felin et Whetten (2010) offrent une synthèse intéressante de ce courant, sans pour autant le remettre en question car il réaffirme la position selon laquelle l'organisation peut exercer une influence directe sur les individus et transformer les environnements. Il est important de noter également que ce courant sur l'identité organisationnelle ne doit pas être confondu avec une autre approche de l'identité organisationnelle qu'il est possible de qualifier de située et processuelle. Notamment développé par Majken Schultz, ce courant propose de comprendre l'identité comme une construction permanente; voir, par exemple, Shultz, Maguire, Langley et Tsoukas (2012).

l'environnement externe pouvant affecter l'organisation, mais de façon limitée et identifiable *a priori*.

Certains phénomènes organisationnels, comme l'économie de plateformes, par exemple, remettent en cause cette approche. Ces plateformes, à
l'instar des services en ligne permettant le partage d'appartements, de voitures
ou le recrutement de travailleurs indépendants, facilitent la rencontre et la
coopération entre des travailleurs indépendants, des entreprises et des consommateurs. En faisant de l'entreprise une partie prenante parmi d'autres, elles
ont ouvert la voie à une redéfinition de l'organisation. Plus précisément, l'usage
de ces plateformes conduit à mettre en mouvement diverses parties prenantes
pour réaliser une activité. La plateforme en ligne, mais également des travailleurs indépendants comme les chauffeurs de VTC ou des particuliers loueurs
d'un bien, etc., sont mobilisés. L'entreprise – c'est-à-dire la plateforme en ligne
– n'est donc qu'une partie prenante de l'organisation nécessaire pour réaliser
une activité. L'entreprise ne peut plus être perçue comme le système permettant
la réalisation d'une activité, mais elle est uniquement un élément d'un
phénomène organisationnel plus large.

Cette observation est également possible avec les makers d'IciMontreuil. Au sens des catégories classiques, les makers sont les clients d'IciMontreuil. Selon l'approche essentialiste, ils sont un élément de l'environnement de l'organisation. Pourtant, ils participent à diverses activités et jouent des rôles différents. Ils sont, par exemple, des prestataires d'IciMontreuil lorsqu'ils sont impliqués dans des projets dont le personnel d'IciMontreuil est en charge. Les makers sont également impliqués dans la gestion quotidienne du makerspace, comme le nettoyage des ateliers ou de la cuisine. Le rôle de makers ne peut pas être réduit à celui de client d'IciMontreuil, car le rôle de chacun est multiple. Plus générallement, les catégories classiques qui sont utilisées pour distinguer les rôles de chacun – comme client et fournisseur – ne permettent pas d'appréhender le mouvement des makers. Devant un tel phénomène, il est bien difficile de définir le périmètre de l'organisation. En effet, le périmètre ne peut être délimité par les frontières de l'entreprise, c'est-à-dire IciMontreuil, car les activités de production et de distribution sont assurées par des parties prenantes diverses et non uniquement par les salariés du makerspace. Autrement dit, l'hypothèse selon laquelle les frontières de l'organisation peuvent être définies par les contrats de travail qui unissent les personnes entre elles et qui définissent des liens de subordination et une ligne hiérarchique formant la structure organisationnelle ne semble pas pertinente pour appréhender certains phénomènes organisationnels nouveaux, comme celui du mouvement des makers et de l'économie de plateformes.

L'une des principales conséquences de la difficulté à définir des frontières claires de ces phénomènes organisationnels est que ces derniers ne peuvent plus être appréhendés comme étant isolés du reste de la société car ils sont tellement ouverts que c'est la société tout entière qui semble s'inviter dans l'émergence de ces phénomènes. Cependant, il faut reconnaître que l'idée qui consiste à distinguer l'organisation de son environnement conserve son pouvoir d'attraction dans de nombreuses manifestations qui peuvent apparaître comme des preuves suffisamment solides de son existence. En effet, les modèles organisationnels basés sur une stricte séparation des producteurs et des consommateurs sont encore légion. De plus, en matière de juridiction, l'entreprise est une personne morale, indépendante du reste de la société. De telles conceptualisations de l'entreprise ont contribué à définir l'organisation comme une entité aux propriétés propres, évoluant dans un environnement précis, et constituée de sous-entités identifiables telles que les départements, les services, les bureaux, etc. C'est d'ailleurs ce que font parfois les makers lorsqu'ils parlent d'IciMontreuil. Le makerspace est défini comme une entité ayant des frontières établies. C'est aussi comme cela qu'IciMontreuil est présenté et compris par les futurs résidents. Voici, par exemple, la façon dont une future résidente définissait IciMontreuil avant d'en devenir membre.

Un truc innovant, hors norme, grand. Je ne sais pas comment t'expliquer. Un fonctionnement qui n'existe pas encore. Parce que, moi, ce que j'avais dans la tête, c'était quelque chose qui n'existait pas, donc, en fait, c'était vraiment une idée nouvelle. Je ne sais pas s'il y a beaucoup de lieux comme ça en France. Il y en a plus, d'après ce que dit Nicolas, à New York et un petit peu à Berlin, mais ce ne sont pas les mêmes façons de fonctionner. Par exemple, à Saint-Denis, tu as un endroit comme ça. Ils ont mutualisé un lieu qui s'appelle La Briche. Je ne sais pas si tu connais. C'est important pour toi d'aller voir. Là-bas ce sont les artistes, les designers, les gens qui travaillent dans le spectacle qui peuvent collaborer ensemble.

(Béatrice, résidente à IciMontreuil et spécialisée dans le travail du cuir)

Le propos est intéressant car on voit comment les activités sont réifiées en choses, c'est-à-dire en entreprise, association, administration, département des ressources humaines, service marketing, etc. Ce faisant, ce « truc » devient une organisation à qui on accorde des propriétés intrinsèques, faisant rapidement fi du rôle des actions quotidiennes dans la définition et la redéfinition des phénomènes organisationnels. L'organisation s'autonomise, prend son indépendance par rapport à celles et ceux qui l'ont créée. On établit en faisant cela une claire séparation entre l'entité et les activités. En réduisant l'organisation à une entreprise, une administration, une association, ou ici à un makerspace, on perd le lien avec ce qui produit et reproduit les phénomènes

organisationnels. En d'autres termes, nous faisons comme s'il n'y avait aucun lien entre l'organisation et l'activité quotidienne qui permet de définir et maintenir le phénomène organisationnel. Bien sûr, il s'agit d'une facilité de langage, un raccourci bien pratique que nous utilisons tous. Cependant, si nous faisons cela en vue d'une fin pratique, la conséquence ontologique est lourde, car cette facilité de langage conduit à accorder à la structure le primat sur l'action; c'est-à-dire à adhérer à une conception fonctionnaliste de l'organisation, qui définirait celle-ci comme une structure sociale ayant une réalité objective.

Cette tension entre la volonté de définir l'organisation comme une structure ou une manifestation située des actions est ancienne en théories des organisations<sup>8</sup>. Cette tension apparaît dès l'article datant de 1948 de Philip Selznick, article qui peut être considéré comme fondateur en théories des organisations<sup>9</sup>. Dès les origines de la discipline, la question a été de savoir qui, des acteurs ou de l'organisation, a un rôle déterminant sur l'autre. Cela renvoie également au débat qui a traversé les sciences humaines entre les tenants du structuro-fonctionnalisme et de l'interactionnisme. Sauf qu'en théories des organisations, le débat a rapidement été porté sur le terrain de l'épistémologie et de l'ontologie, exigeant ainsi de convoquer la philosophie. Dès 1976, Robert Cooper mobilisait ainsi la pensée d'Alfred North Whitehead pour mettre en garde les théoriciens des organisations contre la dérive qui consiste à donner le primat à la structure. Malgré la pertinence du propos, il faut bien reconnaître que la publication de cet article n'a pas été suivie d'effet notable. Robert Chia, qui fut le doctorant de Robert Cooper, reprit à son compte cette critique à

<sup>8.</sup> Cette adhésion à la thèse fonctionnaliste se retrouve, d'une part, de façon implicite dans les travaux des premiers penseurs du management tels que Frederick W. Taylor (1856-1915), Henri Fayol (1841-1925) et Henri Ford (1863-1947) dont l'objectif était de définir un modèle efficace d'organisation industrielle et, d'autre part, de façon plus explicite, dans les travaux des premiers théoriciens des organisations, qui ont été particulièrement influencés par les sociologies fonctionnalistes de Robert K. Merton et Talcott Parsons.

<sup>9.</sup> Il n'existe pas de consensus quant aux origines des théories des organisations. D'un côté, il y a ceux qui défendent l'idée selon laquelle les travaux précurseurs en théories des organisations sont apparus dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle (George 1968; Wren 1972). Ces travaux précurseurs se trouvent dans les écrits de consultants, ingénieurs et managers du début du XX<sup>e</sup> siècle tels que Taylor (1911), Fayol (1917), Ford (2005 [1922]), Follett (1924), Bernard (1938), et dans les travaux des premiers psychologues béhavioristes tels que Mayo (2003 [1933], 1945) et McGregor (1957). Ces travaux ne doivent d'ailleurs pas être confondus avec la théorie béhavioriste de la firme qui, elle, trouve ses origines dans l'économie, et notamment dans la théorie des coûts de transaction (Williamson 1996). Il est indéniable que ces auteurs ont profondément marqué les pratiques de management. Cependant, ne confond-on pas management et théories des organisations en faisant cela? Pour les tenants du management comme science, cette confusion est tout à fait normale, car le management et l'organisation sont un seul et même objet de recherche. En revanche, pour les auteurs qui appréhendent l'organisation comme un phénomène dont le management serait, parmi d'autres, une expression des pratiques, les théories des organisations débutent après la Seconde Guerre mondiale (Augier et March 2008; Augier et al. 2005; Chanlat 1990, 1994; March 2007).

plusieurs reprises au cours de sa carrière (Chia 2003; Nayak et Chia 2011). Ses écrits ont eu un écho plus large, mais sans doute pas suffisant pour faire bouger les lignes. Comment s'explique une telle domination de l'approche essentialiste en théories des organisations? Une première explication réside dans le contexte social et économique dans lequel le corpus théorique s'est développé. Profondément inspirées par le taylorisme, le fordisme et le modèle bureaucratique, les entreprises qui ont prospéré durant l'après-guerre étaient de grandes entreprises industrielles ou de services, telles que la grande distribution. Dans ce contexte, il semblait sans doute pertinent de circonscrire le phénomène organisationnel à l'entreprise, car leurs activités se réalisaient essentiellement en interne. De plus, la seconde moitié du XXe siècle a été marquée par un travail salarié important, une production de masse entraînant une stricte répartition des rôles, et l'émergence d'entreprises mondialisées ayant une capacité financière supérieure à certains États. Les théories qui ont alors été proposées reposaient sur ce constat empirique (Augier, March et Sullivan 2005; March 2007). Le contexte a donc joué un rôle important dans le développement des théories des organisations et les théories qui constituent le corpus disponible ne peuvent pas être dissociées des époques dans lesquelles elles ont été proposées.

Plus précisément, ces grandes entreprises, dotées d'un logo, d'un nom, d'un slogan, etc., étaient présentées comme s'affrontant de façon brutale, comme des titans dont l'issue des combats échappait aux hommes. La comparaison de ces entreprises avec des divinités n'est pas complètement dénuée de sens car elle permet de mettre en exergue l'hypothèse selon laquelle l'entreprise peut imposer sa volonté. En donnant une voix aux entreprises, nous avons fait comme si elles étaient des acteurs qui joueraient directement un rôle dans la société. Pour reprendre une formule empruntée à Latour (2009), nous avons créé des créatures, c'est-à-dire des entreprises, administrations et associations, et à force de présupposer une quelconque autonomie à ces créatures, elles ont fini par échapper à leurs créateurs. Nombreux sont ceux - journalistes, enseignants, praticiens et autres - qui accordent aveuglément tous les pouvoirs à ces entités, allant même jusqu'à parler de l'ADN de telle ou telle entreprise pour justifier un comportement ou une décision. L'argument est imparable. En brandissant la métaphore de l'ADN, l'organisation n'est plus seulement une construction sociale plus au moins autonome, elle devient une créature dont les caractères seraient en partie inscrits dans des propriétés physiques. Voici donc l'entreprise transformée en une créature dotée d'un ADN, imposant sa volonté et faisant le bien ou le mal. En face, les humains n'auraient d'autres choix que de se résigner ou de s'opposer au diktat de celles-ci.

Ce n'est qu'à partir des années 1980 que cette approche a commencé à être remise en cause par quelques chercheurs, notamment en s'inspirant de la pensée postmoderne. Par exemple, Cooper et Burrell (1988), Cooper (1989) et Burrell (1994) se sont intéressés à la philosophie postmoderne<sup>10</sup> pour montrer les limites de la pensée moderne et promouvoir une approche alternative. L'approche moderne, qui repose sur le primat de la raison, postule que l'étude de l'organisation est possible à partir de l'identification des entités et d'un ordre propre à celles-ci. La pensée moderne en théories des organisations est donc celle qui considère que les organisations répondent à des lois qu'il s'agit de découvrir (Parker 1992). Dans cette perspective, les phénomènes organisationnels peuvent être appréhendés à partir d'une approche systématique. Nous l'avons vu, cela conduit à définir l'organisation comme un système clos, car la pensée moderne conduit à la réifier. A contrario, la pensée postmoderne en théories des organisations, telle qu'elle a pu être définie par Cooper et Burrell (1988), Cooper (1989) et Chia (1995, 2003), définit l'organisation comme étant un processus hétérogène d'où émergent des configurations et des relations. Selon la pensée postmoderne, l'organisation est donc continuellement en émergence, tandis que son existence réside uniquement dans l'interaction d'éléments hétérogènes. Par exemple, l'identité et le rôle d'une entreprise ne sont pas des éléments immuables mais sont constamment en construction. Cette remise en cause à partir des années 1980 de l'hypothèse essentialiste en théories des organisations s'articulait à de nombreuses évolutions sociales et économiques. Par exemple, la délocalisation, l'externalisation et les alliances ont fait vaciller l'idée selon laquelle l'organisation serait une entité économique et sociale stable. Ces évolutions ont permis de penser différemment l'organisation. L'organisation ne pouvait plus être circonscrite à un bâtiment, mais devait être pensée comme un réseau dans lequel les entités et les relations évoluent continuellement. Les évolutions sociales et économiques des années 1980 et 1990 ont ainsi rendu crédibles des approches alternatives dans la façon d'appréhender le phénomène organisationnel.

Si l'histoire récente permet de produire des explications sans doute partielles de l'évolution de notre manière d'appréhender le phénomène organisationnel, la conception essentialiste de la réalité a pourtant été remise

<sup>10.</sup> Plus précisément, ils se sont intéressés aux travaux de Michel Foucault, Jacques Derrida, Jean-François Lyotard, Gilles Deleuze et Pierre-Félix Guattari. Plus largement, la philosophie postmoderne a influencé de nombreux courants en théories des organisations (McAuley, Duberley et Johnson 2007) et elle joue un rôle central dans les débats actuels. Par exemple, le courant de la sociomatérialité (Orlikowski, 2007; Orlikowski and Scott, 2008; de Vaujany et Mitev 2016), l'approche par les pratiques (Gherardi, 2012; Nicolini, 2012; de Vaujany, Dameron et Rouleau, 2016), les approches critiques (Alvesson et Wilmott, 1992; Golsorkhi, Huault et Leca, 2009) et l'approche processuelle (Langley et Tsoukas, 2010, 2017; Hussenot, 2016), en autres, trouvent en partie leurs origines dans les écrits postmodernes.

en cause à maintes reprises dans l'histoire des idées. Dans la Grèce antique, le philosophe Héraclite avait déjà proposé une approche alternative à celle proposée par Parménide. Dans les textes qui nous sont parvenus – regroupés sous le nom de Fragments – Héraclite développe l'idée selon laquelle la réalité est en mouvement permanent. Selon ce philosophe, les événements ne se reproduisent jamais à l'identique, tandis que les choses sont en évolution constante. Au XVIIe siècle, Leibniz (1840) fera revivre cette approche en développant le concept de monade. En définissant la monade comme une force, et non une chose, il a permis de penser la réalité en termes de mouvements également. Le philosophe définit donc la monade de façon complexe. Selon lui, chaque monade est unique, mais porte en elle tout ce qui se fait dans l'univers; et elle est distincte des autres, mais ne peut être comprise indépendamment des autres monades. La monade est donc cette force unique et totale, distincte mais reliée au reste du monde. Au début du XXe siècle, de nombreux philosophes11 reprendront cette conception à leur compte. Parmi ces auteurs, Henri Bergson en France et Alfred North Whitehead aux États-Unis jouent évidemment un rôle important dans le développement de cette pensée. Plus précisément, Whitehead (1929) parlera de misplaced concreteness pour remettre en cause le principe qui consiste à prendre les entités comme unités d'analyse de la réalité, plutôt que les interrelations et les activités qui conduisent à la définition de celles-ci. Si, pour Alfred North Whitehead, il s'agit d'une erreur, pour Bergson (1907), en revanche, il s'agit davantage d'une opération qui a une finalité pratique. Créer des catégories, isoler et détacher des éléments les uns des autres, c'est ce à quoi tend l'esprit afin de rendre la réalité intelligible et manipulable. Henri Bergson distingue donc la démarche spéculative qui n'a pas de visée pratique et la démarche utilitaire qui peut faire fi de la démarche spéculative, pourvu que celle-ci puisse atteindre son objectif.

L'approche essentialiste tombe donc sous le coup de la critique d'Alfred North Whitehead. En portant son attention sur les résultats temporaires et fragiles des processus et non sur les processus qui constituent ces résultats, cette approche ne décrit pas le phénomène organisationnel, mais uniquement sa réification. Or, les choses ne peuvent être comprises qu'à travers leur processus d'émergence. C'est comme si nous cherchions à comprendre le travail et la démarche d'un photographe en ne regardant que ses photos sans nous soucier du contexte politique, artistique, social, économique, etc., dans lequel les photographies ont été prises, et en faisant fi du parcours, des projets,

On peut citer, à titre d'exemples, les travaux d'Henri Bergson, John Dewey, William James, George Herbert Mead. Charles Sanders Peirce et Alfred North Whitehead.

des intentions, des rencontres, des influences et de la technique utilisée par l'artiste. Or, pour comprendre la démarche d'un artiste, il faut suivre le processus complexe, fragile et incertain d'émergence et d'interrelations qui le définit en tant qu'artiste et l'amène à produire des œuvres singulières. Il s'agit ici d'appréhender les choses comme étant en devenir, c'est-à-dire comme étant une construction permanente qui émerge de l'action.

### LES CINQ LIMITES DE L'APPROCHE ESSENTIALISTE

Malgré l'existence de cadres de pensée alternatifs, c'est bien l'approche essentialiste qui a dominé les écrits en théories des organisations. Pour comprendre les conséquences de cette approche sur notre compréhension de l'organisation et plus précisément du mouvement des makers, il nous faut mettre en exergue les limites. Ces limites sont, au minimum, au nombre de cinq et concernent la délimitation du champ d'investigation des théories des organisations, la difficulté à appréhender l'émergence et l'évolution des phénomènes organisationnels, l'isolement des entités, la stricte séparation des rôles des entités et, enfin, la déresponsabilisation des acteurs.

La première limite de l'approche essentialiste est le cantonnement des travaux en théories des organisations à des entités économiques ou administratives préconçues. En étudiant principalement des entreprises et des administrations, les chercheurs ont cherché à rendre compte de phénomènes organisationnels dont l'identification est possible a priori. L'hypothèse implicite qui est souvent faite dans ce cas est que les contrats qui unissent les salariés et les employeurs avec une entité juridique constituent le cadre pertinent pour définir l'organisation. Cela a conduit à étudier l'organisation comme une entité isolable. Si de nombreuses recherches portent ainsi sur l'étude d'un phénomène dans une entreprise ou une administration, en revanche, de nombreux phénomènes organisationnels sont, faute de pouvoir être identifiés et circonscrits a priori, peu étudiés. Les activités informelles, temporaires et/ ou peu structurées (mouvements sociaux, manifestations artistiques, etc.) ont été pendant longtemps les grandes oubliées des théories des organisations<sup>12</sup>. En conséquence, peut-on compter sur cette approche pour suivre et étudier le mouvement des makers? Encore une fois, cette approche était pertinente à une époque où certaines activités et certains acteurs étaient cantonnés à un espace limité par les murs de l'entreprise; mais les makers remettant en cause

<sup>12.</sup> L'intérêt des théoriciens des organisations pour ce genre de phénomènes est relativement récent; on peut citer, par exemple, les travaux sur les mouvement sociaux (Yousfi 2013) ou ceux sur les arts de rue (Munro et Jordan 2013).

cette approche, ils poussent les théoriciens des organisations à repenser la délimitation de leur champ d'investigation.

La deuxième limite de l'approche essentialiste est qu'elle est dans l'impossibilité de suivre le phénomène organisationnel comme un processus en émergence, alors que le mouvement des makers se caractérise justement par sa remise en question permanente. Étant donné que cette approche consiste à prédéfinir l'organisation et ses différents éléments, il est difficile de suivre l'émergence de nouvelles catégories et méthodes, de nouveaux modes de collaboration, d'échange, de gouvernance, etc., que nécessitent les activités des makers. Plus précisément, les études conduites à partir de l'approche essentialiste consistent à étudier soit des interactions entre des facteurs donnés (technologies, acteurs, départements, institutions, concurrence, marché, etc.), soit des changements d'états de ces mêmes facteurs. Le processus d'émergence des modalités de l'action est donc peu questionné au profit d'une étude des forces économiques et institutionnelles qui régissent les relations entre les éléments concernés. Cela ne veut pas dire que le changement ne soit pas traité par cette approche, mais qu'il est appréhendé plutôt comme le résultat d'une altération délibérée ou accidentelle de l'organisation et non comme un processus continu d'adaptation et d'ajustement (Tsoukas et Chia 2002). L'illustration la plus classique est sans doute l'usage très répandu de la théorie du changement organisationnel attribuée à Lewin (1947)<sup>13</sup>. Basée sur le dégel, le changement et le regel de l'organisation, le changement est ici pensé comme une séquence isolée dans la vie de l'organisation qu'il serait possible de circonscrire. L'organisation est alors traitée comme une entité stable dont le changement serait soit planifié, soit accidentel. L'organisation évolue alors par étapes, tandis que son état reste stable entre les étapes. L'hypothèse sous-jacente est que le changement dans une entité (un département, une entreprise, etc.) n'affecte que les modalités d'interaction avec les autres entités et non les autres entités elles-mêmes. Cette vision du changement a traversé les décennies et de nombreux auteurs se sont appuyés sur cette hypothèse pour penser l'entreprise. La remise en question de cette approche du changement n'est pourtant pas récente en sciences sociales. Dans les années 1960, Georges Lapassade et René Lourau ont développé l'analyse institutionnelle qui consistait à s'intéresser à l'émergence et à l'évolution des formes sociales, notamment en s'intéressant aux jeux de forces et de pouvoir (Lourau 1970; Lapassade et Lourau 1972). En revanche, il a fallu attendre les années 1990 pour que des auteurs en théories

<sup>13.</sup> Cette perspective sur le changement a été largement enseignée et déclinée dans de nombreuses méthodes d'accompagnement du changement, proposées notamment par les consultants. La méthode ADKAR – qui signifie Awareness, Desire, Knowledge, Ability and Reinforcement – est un exemple de ces méthodes à partir desquelles le changement est pensé et accompagné dans les entreprises.

des organisations comme Orlikowski (1996) et Weick (1995, 1998) invitent les chercheurs à revoir leur conception du changement. Pour ce faire, Weick et Quinn (1999) ont proposé de parler de *changing* pour mettre en avant le caractère continu du changement, tandis que Tsoukas et Chia (2002) opposent à la notion de changement la notion de *becoming* pour souligner le fait qu'il n'y a rien de stable et que tout est toujours en devenir.

La troisième limite est l'isolement des entités économiques et sociales. L'organisation est non seulement réduite à une entité, mais en plus, elle est isolée et circonscrite à un bâtiment, une usine, des bureaux, etc. Le phénomène organisationnel est délimité dans l'espace, tandis que son fonctionnement est optimisé à partir de cette délimitation. L'optimisation est donc une démarche qui consiste à améliorer constamment un fonctionnement interne dont les conséquences externes sont considérées comme inexistantes, lointaines ou simplement ignorées. C'est ainsi que l'on cherche à optimiser la production et à réduire les coûts, sans vraiment porter attention aux conséquences « externes » de telles pratiques, hormis celles qui ont un intérêt pour le fonctionnement interne: augmentation des ventes, du chiffre d'affaires, du profit, etc. Or un phénomène tel que la globalisation remet en cause la pertinence de cette conception de l'organisation et de son fonctionnement. Les conditions de travail dans certains pays producteurs de biens à destination essentiellement des pays occidentaux ont des conséquences directes sur la santé des populations; tandis que les modèles économiques qui sous-tendent ces pratiques conduisent à paupériser certains pays au profit d'autres. Ces drames qui se jouent dans certains pays d'Asie, d'Afrique et d'Amérique latine donnent à voir l'interrelation qui existe entre les pratiques de travail, les modalités des échanges économiques et les conséquences politiques pour les pays concernés, y compris pour les pays consommateurs de ces biens et services. Pourtant, si cela peut instiller un doute sur la pertinence de l'approche essentialiste, cela ne permet pas de la dépasser, car l'organisation peut être comprise comme un ensemble d'entités, autant sociales qu'économiques, en interaction. Dans ce cas, le plus souvent, nous repensons les interactions entre ces entités sans questionner le bien-fondé et l'ontologie de ces dernières.

La description que nous avons faite d'IciMontreuil au début de ce chapitre est emblématique de cette logique. On y voit autant les modalités de l'activité économique que la dimension sociale du lieu. En partant du postulat selon lequel la visite du bâtiment d'IciMontreuil consiste à faire l'expérience d'un phénomène organisationnel, une telle visite consiste à établir intellectuellement une frontière étanche entre ce qu'est IciMontreuil et le reste du monde, c'està-dire, au minimum, le quartier, la ville de Montreuil et donc toutes les influences diverses et variées qui participent à définir le mouvement des makers

dans cette ville. En isolant *a priori* les entités, l'observation et l'analyse se portent alors entièrement sur les éléments qui viendront corroborer cette hypothèse. Les murs extérieurs de l'usine, la porte et les différents espaces à l'intérieur permettent de définir IciMontreuil et de le distinguer de son environnement. L'étude de l'organisation se résume donc à une étude du fonctionnement interne du bâtiment d'IciMontreuil. Ainsi l'approche essentialiste conduit-elle à définir un dedans et un dehors avant même de commencer l'étude. Mais s'agit-il d'une délimitation pertinente pour étudier le phénomène organisationnel? En le coupant ainsi du reste du monde, peut-être n'étudions-nous que nos constructions mentales. Dans ce cas, ce que nous étudions n'est pas le phénomène, mais les découpes que nous avons faites de ce phénomène. En somme, nous étudions nos propres délimitations. Sont-elles toutefois toujours pertinentes pour comprendre un phénomène dans toute sa complexité? On peut en douter. À cela, il faut ajouter que la démarche de découpage n'a pas de fin. Il est toujours possible de découper et séparer autrement l'espace de travail des makers et du reste de la ville, ou de toute autre entité environnante. Dans le cas d'Ici-Montreuil, si le makerspace peut être isolé du reste de la ville, à y regarder de plus près, les espaces de coworking et les ateliers au sein du bâtiment d'IciMontreuil peuvent également être pensés comme étant des entités que l'on peut isoler les unes des autres. Le même constat est valable pour le « haut » et le « bas » d'IciMontreuil. Dans nos entretiens, nombreux sont les résidents qui ont fait une distinction claire entre le haut, c'est-à-dire l'étage où se trouvent les espaces de coworking, le restaurant et l'atelier des artistes, et le bas, c'est-à-dire l'étage où se situent les ateliers et le fablab. Cette distinction a une grande utilité pour les résidents car elle permet de se représenter l'espace, mais également de distinguer les makers entre eux.

- C'est pour ça que je t'ai dit que, des fois, il y a des incompréhensions entre les trois ou quatre univers, trois ou quatre profils qu'il y a ici.
- [Chercheur] Quels sont ces trois ou quatre profils pour toi?
- Par exemple, le fait que dans l'espace de coworking, les gens ont plus un travail de bureau, sur l'ordinateur; tandis que les personnes dans les ateliers en bas ont un travail davantage manuel. Je sais que, l'année dernière, on avait vraiment du mal à se croiser et à se rencontrer. C'est un peu moins vrai maintenant car ils [les makers installés en haut dans l'espace de coworking] arrivent à descendre maintenant, peut-être plus, parce qu'ils se rendent compte qu'il y a des choses intéressantes qui se font en bas.

(Béatrice, résidente à IciMontreuil et spécialisée dans le travail du cuir)

Ainsi, les espaces de coworking et les ateliers, le bas et le haut, pourraient être, selon cette approche essentialiste, compris comme étant autant d'entités pertinentes pour définir l'organisation. En décrivant de cette façon un phénomène organisationnel, l'observateur isole et détache arbitrairement des entités : certaines sont incluses et d'autres exclues de l'analyse sur la seule base de notre croyance à l'égard de ce qu'est une organisation. Cela conduit à une compréhension statique et laminaire des phénomènes organisationnels.

La quatrième limite de l'approche essentialiste est la stricte séparation du rôle des entités. En prenant l'entité comme unité d'analyse, nous attribuons aux choses des rôles avant même de comprendre comment ces dernières sont définies. L'analyse consiste donc à étudier les phénomènes organisationnels à partir de l'hypothèse selon laquelle les entités et leur rôle sont pré-définis et stables. Les technologies, les acteurs, les entreprises, les associations, les administrations auraient donc un rôle donné, quelle que soit leur activité du moment. Selon cette approche, l'analyse laisse peu de place pour comprendre comment ces rôles émergent et évoluent. C'est exactement ce que nous avons fait lorsque nous avons décrit IciMontreuil au début de ce chapitre. En délimitant dès notre première visite des espaces et en leur attribuant a priori un rôle, nous avons isolé et séparé des entités. Ainsi, la salle de réunion, les espaces de coworking, l'atelier bijouterie, etc., ont été définis, désignés et délimités en l'absence de toute activité prouvant que le rôle qui leur a été attribué était plausible. De plus, nous avons procédé à la même démarche avec les acteurs. Étant donné qu'il nous était impossible à ce stade de l'étude de suivre les activités des acteurs, nous avons apposé sur ces derniers un nom et un rôle. Bien sûr, il ne s'agit pas d'une démarche personnelle car la description proposée est en partie celle qui nous a été faite lors de cette première visite. Ainsi, cette description reprend à son compte en partie ce que nous avons entendu ou vu lors de cette visite. Il ne s'agit pas de remettre entièrement en cause cette démarche, mais il s'agit davantage d'une mise en garde à l'égard de nos propres descriptions qui sont, le plus souvent, déconnectées des activités des acteurs.

Enfin, cette stricte séparation du rôle des entités entraîne *de facto* une délimitation de la responsabilité de ces dernières. Un des cas sans doute les plus problématiques est d'avoir clairement séparé les responsabilités entre les entreprises et l'État, notamment en attribuant principalement à l'entreprise un rôle de développement économique. En définissant le rôle et la responsabilité de l'entreprise de cette façon, les méthodes, les outils, ainsi que de nombreuses théories en management reposent sur l'hypothèse que leur objectif est uniquement de maximiser la performance économique d'une entreprise. D'ailleurs, cela est même inscrit dans le Code civil français (voir les articles 1832 et 1833). *A contrario*, l'État aurait pour rôle d'assurer des fonctions dites

régaliennes et sociales, comme la justice et l'armée. Plus récemment, cette répartition des rôles a été reprise par divers penseurs, notamment par les économistes néolibéraux comme Friedman (1962), qui a fortement influencé de nombreux auteurs de la discipline. Cela étant, ce ne fut pas toujours le cas, car pour les premiers auteurs en management, l'entreprise avait également un rôle social et politique. Pour Frederick Winslow Taylor, par exemple, le système de management dit scientifique avait en partie pour objectif de rendre les relations entre les personnes plus justes, car il permettait selon lui d'objectiver et d'appliquer à tous les mêmes modes de coordination et de prise de décision. Henri Ford est allé encore plus loin dans cette démarche, en clamant que le système de production de masse qu'il avait inventé pourrait contribuer à la paix sociale aux États-Unis<sup>14</sup>.

Il semblerait qu'aujourd'hui certains entrepreneurs souhaitent se réapproprier les enjeux sociaux et politiques de leur activité économique. Ainsi, on ne compte plus les entrepreneurs engagés dans des causes humanitaires ou définissant leur action comme ayant pour finalité la construction d'un monde meilleur. Cela étant, le dépassement de cette distribution des rôles est un processus lent car cette stricte séparation est elle-même renforcée par la création d'autres dispositifs. Par exemple, la création de valeur d'une entreprise se mesure principalement à l'aune du chiffre d'affaires et du bénéfice produit. Bien sûr, on note quelques infléchissements dans cette vision bipolaire avec, par exemple, les démarches de responsabilité sociale des entreprises (RSE)<sup>15</sup> qui visent à prendre en considération les enjeux du développement durable dans la vie de l'entreprise ou l'obligation d'un bilan social dans les entreprises d'au moins 300 salariés dans les entreprises françaises (Capron et Quairel-Lanoizelée 2015; Pasquero et Chanlat 2016). Les administrations françaises, quant à elles, se sont vu imposer des dispositifs pour améliorer leur gestion budgétaire, comme la loi organique relative aux lois de finances en 2006, la LOLF. Ces évolutions ont pour objectif de corriger les abus de cette stricte séparation des rôles qui a conduit à des désastres humains, économiques et écologiques. Pourtant, il n'en demeure pas moins que la séparation entre l'économique et le social, l'entreprise et l'État, la vie privée et la vie professionnelle, l'amateur et le professionnel restent des catégories structurantes de la vie en société. C'est un étrange paradoxe car nous savons que tout est

<sup>14.</sup> Nous n'entrerons pas dans les détails biographiques, mais il est important de noter qu'Henri Ford a eu un style de management et des prises de positions politiques qui sont fortement contestables et qu'il n'est en aucun cas question ici de faire l'apologie de cet auteur.

<sup>15.</sup> On notera qu'ici encore l'entreprise est dotée d'une responsabilité sociale. L'entreprise est donc responsable. Cela est au cœur de la notion de personne morale, notion clef pour appréhender le statut juridique d'une entreprise, d'une association ou d'une administration. L'entreprise est considérée comme un acteur ayant un rôle et une responsabilité déterminée.

interrelié et que ces distinctions entre l'économique et le social, la vie professionnelle et la vie privée sont des constructions qui ont souvent entraîné des crises collectives. En considérant que nos activités sont *a priori* économiques ou sociales ou professionnelles ou personnelles, nous avons créé des dualités conduisant à une impossibilité intellectuelle d'appréhender l'interrelation, l'interdépendance et la co-création des entités qui définissent notre monde. Pourtant, il ne subsiste plus aucun doute aujourd'hui quant à la dimension sociale de toutes les activités économiques, et quant à la dimension économique dans les activités sociales. Si l'on catégorise la nature de nos activités, on perd le lien entre ce que l'on fait et ce que l'on produit.

La cinquième limite est d'ordre éthique. En postulant que le comportement d'une entité, telle qu'une entreprise, relève de son libre arbitre, on opère un découplage entre les entités et les actions qui produisent et maintiennent ces entités. Si le comportement d'une entreprise peut s'expliquer par sa capacité à prendre des décisions et non par les actions individuelles et collectives des acteurs, alors celles et ceux qui exercent une activité au nom de cette entreprise ne sont pas ou peu responsables de ce qui peut advenir. La séparation entre l'action et l'entité n'a donc pas uniquement des conséquences sur le plan épistémologique, elle entraîne une forme de déresponsabilisation. Plus précisément, en créant la notion de personne morale, on a responsabilisé l'entreprise et limité la responsabilité des entrepreneurs. C'est le fameux statut d'entreprise à responsabilité limitée, qui peut prendre des formes variées. Si cela permet de contenir les risques et d'encourager les initiatives, cette disposition renforce l'idée selon laquelle la responsabilité de l'entreprise se limiterait aux apports des propriétaires de l'entreprise. D'ailleurs, cela n'a pas échappé au législateur qui peut reconnaître la responsabilité personnelle des dirigeants dans le cas d'abus de leur part. Ainsi, en ne traitant pas du processus d'émergence et du maintien de ces entités, l'approche essentialiste conduit à faire porter aux entités la responsabilité des actes commis par d'autres. Les acteurs créent donc des entités pouvant assumer en partie la responsabilité de leurs actes. C'est ainsi que l'entreprise est accusée de mille maux. On concède généralement que le dirigeant est responsable des agissements de l'entreprise, mais on se refuse le plus souvent à penser que la responsabilité est collective et que celles et ceux qui sont engagés dans une activité portent aussi une part de responsabilité, quel que soit leur statut ou leur rôle. Bien évidemment, l'intention ici n'est pas de minimiser le rôle des uns ou d'accabler les autres, mais de mettre en avant la responsabilité de chacun dans l'émergence de ces entités qui constituent notre quotidien. L'enjeu est de taille. En rétablissant le lien entre l'activité, la formation de ces entités et leurs relations, ce que nous

définirons plus tard comme étant l'organisation, il est possible de prendre conscience du rôle actif de chacun dans la construction du monde.

Ainsi, parler d'IciMontreuil comme d'un tout agissant est d'un certain point de vue bien pratique. Nul besoin de décrire dans le détail les activités qui s'y déroulent pour faire comprendre à son interlocuteur le sujet dont on parle. Cela évite d'interminables descriptions qui rendraient les échanges impossibles. Lorsque je dis «IciMontreuil est un espace de travail pour les makers qui a pour objectif de relancer l'économie locale dans la ville de Montreuil», ou lorsque je parle de la ville de Montreuil comme d'un tout unique dans lequel IciMontreuil exerce son activité, je réalise, comme nous l'avons vu précédemment, une économie de pensée bien utile. Cependant, cette commodité conduit à appréhender la réalité comme un ensemble d'entités autonomes et non comme un mouvement dans lequel tout est toujours défini en permanence. En faisant ce que Bergson (1907) appelle ce passage vers une réalité intelligible, la force constructive qui jaillit de l'action est passée sous silence. Bien que nous soyons à présent conscients des conséquences d'une telle démarche, il nous est encore impossible de nous y soustraire. Dans les échanges avec nos interlocuteurs, nous n'avons pas d'autre moyen que de parler de l'organisation comme s'il s'agissait d'une entité. Pourtant il suffit de se pencher sur l'histoire de la ville de Montreuil ou d'IciMontreuil et de suivre les makers pour comprendre que les choses ne sont jamais figées et que même lorsqu'elles le paraissent, c'est toujours au prix d'un effort permanent pour conserver un semblant de stabilité. Ainsi, tôt ou tard, malgré notre entêtement à vouloir isoler et stabiliser les entités, «tout se remettra en mouvement, et tout se résoudra en mouvement», comme l'écrivit si élégamment Bergson (1907: 251). Pour comprendre pourquoi des entités et des relations émergent et sont maintenues dans l'action, il nous faut lutter contre la tentation d'appréhender l'organisation comme une entité isolée et bâtir un cadre pour penser l'organisation comme un mouvement. Seule une approche qui conçoit l'organisation comme un mouvement créateur pourra restaurer le lien entre les phénomènes organisationnels et la construction de la société et, de ce fait, le lien entre nos activités quotidiennes et notre participation à la construction du monde.

# CHAPITRE 2 L'ORGANISATION DES MAKERS COMME MOUVEMENT

épasser l'approche essentialiste et ses conséquences sur notre compréhension des phénomènes organisationnels requiert un changement profond dans notre façon d'appréhender ce qu'est une organisation. Si cette approche de l'organisation pouvait trouver un certain écho par le passé, l'évolution constante du travail, des modes de vie et des modalités de coordination invite à penser le réel, non pas comme un ensemble d'entités aux caractéristiques stables, mais davantage comme une construction permanente dans laquelle les entités sont sans cesse définies et redéfinies dans nos activités quotidiennes. Ainsi, plutôt que de nous attacher à décrire une structure organisationnelle qui nous serait donnée *a priori*, nous devons penser l'organisation comme une construction permanente.

D'ailleurs, c'est exactement ce qu'il est possible d'observer si l'on prend le temps de vivre avec les acteurs. À IciMontreuil, je n'ai en effet pas vécu pendant plusieurs mois avec des entités figées dont les relations auraient été dictées par une structure organisationnelle. L'expérience ethnographique m'a conduit à rencontrer des personnes évoluant sans cesse au gré des activités et des rencontres. Comme pour tout un chacun, les makers et leurs relations sont sans cesse en devenir. La notion de maker est d'ailleurs un peu trompeuse, car elle recouvre des métiers et des activités très variés qui peuvent évoluer dans le temps. Les makers spécialisés dans l'artisanat, par exemple, ont des spécialités très différentes les unes des autres. Certains travaillent le tissu, le fer, le bois, d'autres les bijoux, le cuir, etc. Ces personnes représentent assez bien l'artisanat, tel que l'on peut l'observer depuis des siècles, avec le souci du savoir-faire, le travail de la matière, le sens du détail. Bien souvent, ces personnes ont décidé de rejoindre IciMontreuil pour des raisons pratiques et non idéologiques. Pour ces personnes, la première motivation à leur

abonnement est économique. Il s'agit tout simplement de trouver un lieu à un prix abordable leur permettant d'exercer leur activité professionnelle. En effet, l'inscription à IciMontreuil est bien moins onéreuse que la location d'un atelier et l'achat d'outils. La seconde motivation est le besoin de sortir d'un certain isolement. De nombreux makers m'ont fait part de la difficulté à travailler seul, sans interaction avec autrui. Il ne s'agit pas ici de trouver des collaborations, mais simplement de pouvoir échanger avec d'autres personnes durant la journée à l'occasion d'une pause ou d'un déjeuner. Enfin, la troisième motivation est la volonté de partager et de collaborer avec d'autres personnes. C'est, par exemple, ce qu'une joaillière m'a expliqué au début d'un entretien.

Moi, l'idée d'IciMontreuil, c'était déjà de baisser les coûts au niveau d'un local de travail, et aussi de pouvoir sortir de l'isolement de l'entrepreneur. Sachant que, moi, je suis artisan joaillière depuis fin 2013 et, très vite, on se retrouve face à sa propre solitude qui enferme complètement au bout d'un moment, enferme l'esprit et isole aussi son propre corps de ce qui se passe vraiment autour de soi. C'est pour ça que je voulais rentrer dans un collectif d'artistes et d'artisans et aussi parce que j'avais besoin de partager.

(Aura, spécialisée dans la joaillerie)

Pour les artisans qui découvraient le mouvement des makers à leur arrivée, IciMontreuil était avant tout un centre de ressources avec la possibilité d'accéder à des ateliers et des machines à un prix raisonnable. D'ailleurs, la communication centrée sur la dimension innovante du projet entrepreneurial pouvait parfois paraître en décalage avec les besoins de certains candidats. Les fondateurs et les sociétaires d'IciMontreuil avaient conscience de cela, mais l'ancrage dans les tendances actuelles permettait de légitimer le bien-fondé de la démarche.

Quand on parle d'IciMontreuil à l'extérieur, on parle de ses réussites, on parle de ses machins, on parle de ses trucs, on parle de sa taille, on parle de son potentiel, on parle du fait que Montreuil, c'est Brooklyn, on parle de ce que l'on veut. Quand tu vas en parler avec un menuisier, il s'en fout de ça, enfin il ne s'en fout pas, mais ce qu'il veut savoir d'abord, c'est s'il y a du triphasé, s'il y a des lumières, si les ateliers sont bien isolés, s'il y a un aspirateur à poussière, ce qu'il y a comme matos. Est-ce qu'il y a des chiottes? Est-ce qu'il y a des endroits pour bouffer autour? Est-ce que les autres résidents des ateliers bois sont sympas? Et enfin, est-ce qu'il y a un rayonnement? Est-ce que les autres résidents sont talentueux? Est-ce qu'il y a moyen de faire de la création? Et est-ce qu'il y a une filière de vente et de distribution? Mais ça, ça arrive en dernier et non pas en premier.

(Pierre, résident à IciMontreuil, cofondateur d'une startup dans le marketing social et sociétaire d'IciMontreuil)

A contrario, d'autres makers se sentaient appartenir à ce mouvement et leur présence à IciMontreuil permettait de revendiquer cette appartenance. C'est, par exemple, le cas de Pierre, qui revendiquait son appartenance au mouvement des makers, notamment en articulant les aspects économiques et sociaux propres à ce mouvement.

Mon truc à moi, c'est essayer d'améliorer les choses par la communication et le marketing, mais ce qui me passionne, ce n'est pas la communication et le marketing. Ce que j'aime, c'est faire des choses pour les gens, c'est aider les autres à s'améliorer. On voit que le mouvement Maker m'est très proche depuis le début parce que ma culture, mon passé, font que tout ce qui est informatique, make, hacking, tout ça, c'est plus ou moins dans mes centres d'intérêts depuis que j'ai 16 ans, 15 ans.

(Pierre, résident à IciMontreuil, cofondateur d'une startup dans le marketing social et sociétaire d'IciMontreuil)

Cependant, que les résidents adhèrent ou non au mouvement des makers, ils s'adonnent tous à leurs propres activités, en collaboration avec d'autres makers ou de façon solitaire. Étant donné que le maker est un travailleur indépendant, membre d'un makerspace, il n'y pas de lien de subordination entre les makers, ou entre les makers et le personnel du makerspace. Cette absence de lien de subordination et l'indépendance des makers vis-à-vis des autres makers et du personnel du makerspace conduit à une absence de ligne hiérarchique formelle. En revanche, cela conduit à une définition et une évolution permanente des relations, notamment des relations de pouvoir, à partir des activités diverses dans lesquelles les makers sont engagés avec des makers au sein d'IciMontreuil, mais également avec d'autres makers, artistes et artisans n'étant pas résidents d'IciMontreuil.

En conséquence, cela nous invite à considérer le phénomène organisationnel des makers comme un processus qui constitue, maintient, altère ou détruit les éléments qui définissent la réalité sociale du point de vue des acteurs; tels que les rôles des makers ou les rôles des membres du personnel d'Ici-Montreuil, par exemple. L'organisation apparaît dès lors comme un mouvement constitutif à partir d'une activité, elle-même toujours en évolution. Chaque projet requiert un mode organisationnel idoine, dans lequel pourra être définie une forme de gouvernance et des objectifs précis. Pour illustrer cette vision, Cooper (1976) prend l'exemple du peintre. Quelle que soit l'idée que peut se faire le peintre de son futur tableau, c'est bien le fait de peindre qui définira le tableau. Le projet artistique autant que sa réalisation sont ici concomitants. En d'autres termes, l'action de peindre est un double mouvement de projection de l'œuvre que l'on souhaite créer et de réalisation de celle-ci. Le fait de peindre permet autant de définir le projet artistique que

de le réaliser. Il en va de même pour l'organisation des makers. L'organisation se définit en continu dans l'action. Elle est à la fois projet et réalisation.

Si IciMontreuil nous est apparu comme une entité qu'il serait possible de diviser indéfiniment en une myriade d'autres sous-unités plus ou moins séparées les unes des autres, nous avons vu dans le chapitre précédent que cette approche n'était pas tenable. Au moindre changement, l'édifice intellectuel que nous pouvions bâtir pour définir et classer les entités qui définissent IciMontreuil s'effondrerait comme un château de cartes. Cette insatisfaction permanente de celui qui tente en vain d'isoler toutes les entités les unes des autres vient du fait que toute catégorisation est toujours vouée à l'incomplétude, car l'évolution continue fait peu de cas des catégories définies. Cela est parfaitement compréhensible dès lors que l'on reconnaît que ce qui constitue le monde émerge des activités permanentes. Selon cette approche, le processus par lequel émergent des catégories, des technologies, des règles, des rôles, des relations de pouvoir, etc., apparaît alors comme le talon d'Achille de l'approche essentialiste, celle-ci étant bien en peine d'intégrer ces mouvements permanents dans son analyse. En revanche, en définissant la réalité comme un flux d'activités, l'approche de l'organisation proposée dans ce chapitre permet d'appréhender ce qui émerge et se maintient dans les activités, sans le définir a priori et sans l'isoler. Le phénomène organisationnel devient, dans ce cas, un phénomène ouvert, inclusif et sans cesse renouvelé.

## DE L'ENTITÉ À L'IDENTITÉ

Afin de pouvoir saisir le mouvement permanent propre au phénomène organisationnel des makers d'IciMontreuil, il nous faut d'abord faire évoluer notre vocabulaire. Dans le premier chapitre consacré à l'approche essentialiste, nous avons utilisé principalement la notion d'entité. L'usage de cette notion était alors cohérent avec la description d'une approche qui définit l'organisation et ses composantes à partir de supposées propriétés. Cependant, pour dépasser l'approche essentialiste, il nous a fallu reconnaître que la réalité n'est pas dans les entités, mais dans cet effort permanent qui les produit, les maintient ou les altère. Ce que l'on appelle entité peut ainsi être considéré comme une abstraction qui provient du fait de la récurrence et de l'occurrence des activités. En somme, les entités ne sont jamais vraiment des entités, car elles n'ont pas d'existence en tant que telles, mais sont davantage l'abstraction qui résulte de la répétition des activités. Ce que l'on appelle entité est alors une monade (Leibniz 1840), c'est-à-dire un centre et un pattern d'activités.

L'entité n'est donc pas une substance mais davantage un caractère tangible des processus par lesquels sa réalité est rendue concrète. Cette concrétude est,

pour reprendre les mots du philosophe Rescher (2001), un processus d'individuation et d'ostension, c'est-à-dire le processus continu par lequel ce que l'on appelle les entités acquiert une individualité et un positionnement dans le temps et l'espace. Individuation et ostension deviennent donc des notions importantes, car elles permettent de comprendre comment des choses existent et se singularisent. La notion d'individuation renvoie notamment à la façon dont les «choses » adviennent. La notion d'ostension, quant à elle, fait référence à la distribution des « choses » dans l'espace-temps. Nous verrons plus loin que la conception que nous proposons de l'espace-temps est différente de l'acception classique newtonienne qui consiste à définir l'espace et le temps comme des dimensions objectives et extérieures aux choses. Mais, avant cela, il nous faut opérer un glissement sémantique. Plutôt que de parler d'entité et ainsi de rester pris au piège des hypothèses de l'approche essentialiste, nous allons lui préférer la notion d'identité qui semble davantage cohérente avec l'approche qui est défendue dans cet ouvrage.

Il y a, au minimum, deux raisons qui justifient cette évolution sémantique. D'une part, la notion d'identité porte en elle le processus de définition sans cesse en devenir de ce qui fait l'individualité<sup>1</sup>. Si certains courants ont considéré que l'identité était un ensemble de caractéristiques qui serait acquis, pour la plupart des chercheurs en sciences humaines, l'identité demeure le fruit d'une dynamique d'ajustements permanents, et ce, même si on reconnaît l'importance de la continuité dans ce qui la constitue. L'identité est donc le produit d'une lutte permanente et nécessaire à mener pour son maintien. C'est ce que nous avons appelé précédemment le processus d'individuation. En cela, la notion d'identité s'oppose ici à la notion d'entité qui suppose l'existence de propriétés stables. Une identité n'est donc jamais donnée ou acquise, mais fragile, incertaine et sans cesse en construction. Elle se développe et évolue au travers des activités dans lesquelles elle est engagée. Plus précisément, une identité dépend de sa capacité d'action mais également de la capacité qu'a autrui de la définir, la maintenir, la changer ou la détruire. Ainsi, les identités ont à la fois une capacité d'agir sur elles-mêmes et sur autrui. Pour Latour (2006), les choses qui sont nommées comme étant des humains et des nonhumains sont des acteurs à part entière car elles peuvent agir sur autrui. Les identités peuvent ainsi être humaines ou non humaines, physiques ou non, mais dans tous les cas, elles sont actrices.

Il est important de noter que la notion d'identité, telle qu'elle est proposée ici, n'entre pas dans les débats de l'identité organisationnelle propres aux théories des organisations; sur le sujet de l'identité organisationnelle, voir, par exemple, l'ouvrage dirigé par Schultz, Maguire, Langley et Tsoukas (2012).

En retour, toute identité est utilité au sens de Bergson (1907), car elle permet à autrui de se définir et de définir le monde. Si les identités ont donc une capacité d'action, elles confèrent également à autrui cette capacité. En conséquence, une identité se définit autant qu'elle définit autrui et c'est d'ailleurs ce travail de définition d'autrui qui permet de définir l'identité. À la différence de l'entité, l'identité ne peut pas être comprise comme isolée, car elle se construit uniquement dans la relation à l'autre. L'individuation réside donc dans cette double dynamique de capacité d'action sur autrui et d'utilité pour autrui. En somme, les identités sont paradoxalement des individualités qui, pourtant, sont dépendantes les unes des autres. Enfin, il est important de noter que la notion d'identité ne s'applique pas uniquement aux seuls humains. On parle d'ailleurs de l'identité d'une entreprise, d'une ville, voire d'une nation. Ainsi, la dépendance des identités ne doit pas être vue de façon symétrique (les humains d'un côté et les non-humains de l'autre). Au contraire, toutes les identités, qu'elles soient humaines, non humaines, physiques ou abstraites sont en situation de dépendance les unes par rapport aux autres pour se définir et se maintenir.

Ainsi, le passage de la notion d'entité à la notion d'identité entraîne une implication: pour comprendre les identités, il nous faut suivre les activités. En d'autres termes, pour comprendre l'émergence et le maintien du mouvement des makers à Montreuil, il faut davantage suivre le processus continu de co-définition des identités et laisser de côté les identités telles qu'elles se présentent à nous à l'occasion d'une rapide visite. D'ailleurs, ne parle-t-on pas du mouvement des makers pour désigner le phénomène dont il est question ici? La construction, l'apprentissage, le bricolage et l'expérimentation continue sont au cœur des activités des makers. Un maker peut se définir comme tel parce qu'elle/il s'adonne à des activités toujours nouvelles, dans lesquelles les savoir-faire et les résultats sont en devenir. L'activité d'un maker suppose le plus souvent de ne connaître ni toutes les solutions, ni toutes les difficultés relatives à un projet. Être un maker, ce n'est pas seulement un statut qui est attribué par des pairs, mais aussi une identité qui se manifeste par des activités dont les issues sont incertaines. Peut-être devrait-on parler de « makerisation » pour souligner le fait que le statut des makers est un processus fragile, sans cesse remis en cause et qui se maintient uniquement dans le «faire». Il est important également d'ajouter que ce statut n'existe que parce qu'il est co-défini. Être maker exige de reconnaître autrui comme maker et d'être reconnu comme tel. Cela nécessite d'être engagé dans une démarche de co-définition des statuts et des rôles à la fois pour les autres et pour soi-même. Par autrui, il faut entendre autant les autres makers que les journalistes, la famille, les amis, les fondateurs du makerspace, etc. Bref, tous ceux qui participent à la construction de l'identité du maker. En somme, pour comprendre le mouvement des makers, c'est donc la «makerisation» des personnes, des espaces, des objets qu'il faut suivre.

De plus, la définition de l'identité des makers a un objectif précis: celui de rendre possible la réalisation d'activités. On devient certes maker à partir des activités que l'on réalise; mais, c'est cette identité de maker qui permet la réalisation de ces activités. C'est parce que l'on doit réaliser des activités qu'il nous faut définir des identités, car la réalisation d'activités est possible lorsque les identités se mettent en mouvement et se configurent. C'est ce que l'on appelle la coordination, la collaboration, etc. Ainsi, l'exercice ne s'arrête pas à la seule définition des identités, mais il convient également de les configurer entre elles. Qui est qui? Qui travaille avec qui? Qui est responsable de quoi? De quels outils a-t-on besoin? Etc. Toutes ces questions que l'on se pose au quotidien sont en fait ce travail de définition et de configuration² des identités.

Ainsi, la première description d'IciMontreuil n'était pas la bonne. Ce qui s'est présenté à nous était uniquement des leurres nous conduisant vers une apparence trompeuse de ce phénomène organisationnel. C'est un écueil bien connu. Pour le philosophe Whitehead (1929), les abstractions ne font que leurrer nos émotions. Nous faisons d'elles le stade ultime de la réalité, alors que c'est par notre action et pour notre action que nous définissons et isolons ces éléments. Les choses que nous pouvons voir dans nos environnements sont uniquement des manifestations tangibles des actions, c'est-à-dire de la double dynamique de définition des identités et de leur configuration. Pourtant, elles se présentent à nous comme étant stabilisées; car c'est à cette seule condition que l'action est possible. Nous acceptons donc bien volontiers cette apparence trompeuse de la réalité, car nous avons besoin de ce truchement pour agir, l'action n'étant possible que si l'on peut repérer des identités suffisamment stables pour décider, créer, collaborer, communiquer, etc. C'est sur la base de ce besoin de stabilité que l'on réifie des processus en identités qui se parent chacune des attraits d'une entité d'apparence stable et immuable.

Prenons un exemple simple, celui du cuisinier qui souhaite faire une sauce, et du curieux qui souhaite, quant à lui, comprendre comment la sauce devient ce qu'elle est, avec son goût unique et sa texture si particulière. En tant que cuisinier, ce qui importe ce sont les ingrédients et la connaissance d'étapes plus

<sup>2.</sup> Les configurations dont il est question ici s'apparentent davantage à ce que les auteurs de la théorie de l'acteur-réseau appellent l'association et la traduction (Callon 1986; Latour 2006), c'est-à-dire un mouvement dynamique de co-définition. Plus précisément, la configuration est le processus même de co-définition des identités. Elle est fragile et évolutive.

ou moins précises pour faire la sauce. En d'autres termes, le cuisinier a besoin d'entités suffisamment stables pour agir. Des œufs, de la farine, du lait, etc., et une recette avec quelques étapes précises. En revanche, pour le curieux, c'est davantage le mouvement dans lequel les œufs, la farine et le lait vont devenir petit à petit une sauce aux caractéristiques fragiles et incertaines, tant un mauvais coup de main peut la transformer en une bouillie immangeable. Le cuisinier et le curieux n'ont pas les mêmes objectifs et donc leur rapport à la réalité ne peut qu'être différent. Le curieux ne peut se contenter d'une description des entités en présence. Cela ne serait pas très éclairant. Il va lui falloir suivre les processus et partir à la rencontre de multiples identités qui vont émerger et se transformer. En revanche, le cuisinier, pressé de faire sa sauce, n'a que faire de tout cela. Il lui faut définir une réalité composée d'entités qu'il sera possible d'actionner à volonté. En somme, l'action nécessite de pouvoir s'appuyer sur des entités, tandis que la compréhension de l'émergence d'une identité telle que la sauce préparée par le cuisinier exige que l'on s'intéresse au mouvement. Bien sûr, la distinction entre le cuisinier et le curieux est ici caricaturale, car c'est l'action qui nous pousse le plus souvent à nous interroger sur la nature de la réalité dont nous faisons l'expérience. Cependant, cela nous permet d'insister sur l'idée selon laquelle la priorité doit être donnée aux mouvements observés lorsque l'on étudie les phénomènes organisationnels.

Il en va de même avec le bâtiment d'IciMontreuil que nous avions considéré à tort comme étant une délimitation pratique et stable de l'organisation. D'ailleurs, la stabilité du bâtiment est elle-même sujette à caution. Fait d'acier et de béton, le bâtiment d'IciMontreuil n'en reste pas moins la manifestation d'activités multiples et complexes que les physiciens aiment tant nous décrire. Sur le plan physique, le bâtiment est constamment en évolution. L'acier rouille, le béton s'effrite et la peinture s'écaille. Si on n'y prend garde, il suffit de quelques années pour voir un solide bâtiment devenir une ruine. La stabilité physique du bâtiment nécessite d'ailleurs un coût de maintenance important. Il faut sans cesse peindre, réparer et changer des éléments du bâtiment pour donner l'illusion que celui-ci conserve ses attributs dans le temps. La stabilité n'est pas acquise, elle se conquiert au prix d'un effort continu. De plus, le bâtiment d'IciMontreuil n'est pas uniquement la manifestation de forces physiques, il est également la manifestation de forces sociales. Il manifeste des forces et des flux sociaux qui conduisent à le définir comme un acteur social ayant un statut et une symbolique propres. Si ce bâtiment, une ancienne usine fermée dans les années 1980, est aujourd'hui la manifestation des activités des makers d'IciMontreuil, il est également la manifestation des activités passées de la ville de Montreuil. Il symbolise à la fois le mouvement des makers et un passé industriel révolu – à la fois symbole de renouveau économique et culturel de la ville, mais également stigmate de la crise économique et sociale qui a accompagné le déclin de l'industrie à Montreuil. Le bâtiment d'IciMontreuil est donc la manifestation de forces hétérogènes physiques et sociales, relatives à la fois au passé, au présent et au futur des makers et de la ville. D'ailleurs, selon que l'on soit un nostalgique du passé industriel ou un enthousiaste de la transformation en cours, le bâtiment n'aura sans doute pas la même identité. Ainsi, le bâtiment d'IciMontreuil n'est pas une entité stable, mais une identité possible, fragile et active qui permet de rendre intelligible la complexité des flux et des forces hétérogènes la constituant. C'est à ce titre que le bâtiment participe au phénomène organisationnel. En revanche, il n'est pas question ici de laisser entendre que le bâtiment serait l'organisation, mais de le définir comme une identité qui, en situation de co-définition et de configuration avec d'autres identités, participate à la formation d'un phénomène organisationnel.

## L'ORGANISATION COMME ACTIVITÉ ONTOLOGIQUE

Ainsi, si l'on veut comprendre l'émergence des phénomènes organisationnels, il ne faut pas se satisfaire des représentations toutes faites, mais plutôt s'intéresser aux activités dans lesquelles les identités et les configurations sont définies et redéfinies au point de nous tromper sur leur nature. C'est pour cette raison que le primat doit être donné aux activités et non aux entités. C'est en se penchant sur les activités des makers qu'il est possible de comprendre ce phénomène organisationnel. Se cantonner au bâtiment revient à ignorer l'effervescence quotidienne des résidents, du personnel et des fondateurs engagés dans de multiples projets. Ce qui définit le phénomène organisationnel n'est ni un bâtiment, ni un statut juridique, ni une structure de gouvernance, mais des activités hétérogènes. Pour cela, une approche non essentialiste qui privilégierait le mouvement et l'émergence en faisant de l'activité³ le point de départ de toute analyse serait d'une grande utilité. Cependant, avant de partir à la découverte d'une telle approche susceptible de nous aider dans notre démarche, il nous faut d'abord changer notre façon de voir le monde. Nous

<sup>3.</sup> On peut également parler de pratiques, notamment au sens où celles-ci ont été définies par les théoriciens de l'approche par les pratiques (Schatzki et al. 2001; Gherardi 2012; Nicolini 2012). Selon cette approche, les choses émergent et se maintiennent dans les pratiques. L'unité d'analyse est donc les pratiques, c'est-à-dire ce que les personnes font. Par exemple, les propriétés d'une technologie ne sont pas données, mais énactées de façon continue dans les pratiques (Orlikowski 2000). Il est important de noter qu'il n'y a pas de restriction a priori à la notion de pratique, mais qu'elle est le plus souvent appréhendée comme collective, car selon cette approche, les pratiques ne concernent pas uniquement les humains. Les non-humains sont également porteurs de pratiques. C'est dans ce sens qu'une pratique est appréhendée comme étant toujours une action collective (Barnes 2001).

devons être prêts à voir le monde comme un mouvement dans lequel nos certitudes, nos catégories, nos connaissances et nos relations seront sans cesse questionnées. Dans ce nouveau monde, les identités peuvent être à la fois puissantes, car elles ont une capacité d'action, mais aussi fragiles, car leur survie n'est jamais assurée. L'approche de l'organisation qui doit en découler doit alors considérer qu'il n'y a pas d'entités prédéfinies et définitives qu'il suffirait de lister ou de disséquer, mais un monde en configuration et reconfiguration dans lequel les identités et leurs relations n'ont pas de frontières spatiales et temporelles prédéterminées.

C'est en cela que les philosophies d'Henri Bergson et d'Alfred North Whitehead sont d'un grand secours. Pour Bergson (1907), les éléments stables, appelés «formes » dans son vocabulaire, sont uniquement des coupes opérées dans le mouvement perpétuel de la réalité en devenir. Les formes sont ce qui émerge de notre expérience sensible pour rendre la réalité intelligible. Plus précisément, les formes sont des instruments d'action pour Bergson (1907). Nous touchons ici une idée centrale: en définissant l'organisation comme le fruit d'une double dynamique de construction d'identités et de configurations, l'organisation nous permet le passage de l'expérience sensible du monde à l'action sur ce monde<sup>4</sup>, la définition constante d'identités jouant ici le rôle d'instruments au service de l'action. Si toute expérience du monde est une expérience active, au sens où nous participons activement à la définition de la réalité, alors les identités sont tout ce qui permet de définir ce qui compose le monde. En d'autres termes, les makers, les journalistes, le personnel, les fondateurs, les chercheurs, le visiteur d'un jour font IciMontreuil et en retour, IciMontreuil participe à la définition du monde. IciMontreuil existe, d'une part parce que nous produisons et reproduisons cette identité à travers nos discours et écrits, et de ce fait lui attribuons un statut, un rôle et un pouvoir; et d'autre part, parce qu'en définissant et redéfinissant IciMontreuil, nous dotons cette identité d'un pouvoir, celui, par exemple, de participer à la vie économique de la ville de Montreuil et de la région parisienne. Peu à peu, le lien entre les pratiques qui constituent quotidiennement IciMontreuil et l'identité IciMontreuil peut se rompre, conduisant ainsi à considérer IciMontreuil comme une entité autonome. Lorsque les créateurs perdent de vue le lien qui les unit à leur création, lorsque que nous ne sommes plus en mesure de suivre les pratiques de production et de reproduction des identités, alors nous basculons inexorablement du côté de l'approche essentialiste. Cependant, l'enjeu n'est pas de lutter contre la réification. Cette lutte est vaine car elle

Cette définition est directement inspirée de celle proposée par Chia (1997: 699) pour qui l'organisation n'est pas une chose mais une activité ontologique de construction d'identités et de configuration de la réalité.

reviendrait à ignorer la fonction utilitaire des identités que nous créons. Même si l'on connaît à présent le danger d'une telle démarche, il ne peut être question d'occulter l'évidence: nous avons besoin de définir et de conférer aux identités un rôle et une forme d'autonomie. La démarche qui consiste à prendre ses distances avec l'approche essentialiste se heurte donc aux contraintes de l'action. En revanche, cela n'est pas une justification suffisante pour s'abandonner à ce type d'approche. Car si cette approche permet d'agir avec une efficacité certaine, elle comporte de nombreuses limites dans notre rapport au monde – ce que nous avons abordé dans le premier chapitre. Or la façon dont nous comprenons le monde agit directement sur la façon dont nous agissons. C'est pourquoi la notion d'identité semble être un point d'équilibre intéressant entre le mouvement et l'entité, ou plus exactement, c'est une façon de reconnaître l'utilité des éléments tangibles qui nous entourent tout en prenant nos distances avec l'approche essentialiste.

En théories des organisations, l'approche essentialiste s'oppose à l'approche processuelle<sup>5</sup>, cette dernière ayant pour objectif de comprendre l'organisation comme un mouvement permanent, en constante évolution. L'organisation est donc le processus et non le résultat d'une construction d'identités et de relations qui définissent la réalité sociale. Dans la communauté internationale, Cooper (1976, 2005, 2007, 2014) et Chia (1995, 1999, 2003, 2010) sont sans doute les principaux auteurs à avoir développé cette approche; tandis que dans le champ francophone, cette idée a essentiellement été développée par Alter (2003, 2016). En considérant l'organisation comme une fabrication du monde, c'est-à-dire comme la création et l'ordonnancement continu d'identités qui émergent et permettent les activités, l'organisation est ce qui

L'approche processuelle trouve son origine dans la philosophie processuelle, qui invite à penser le monde comme une construction permanente. Les notions d'activité, d'émergence, d'innovation, de créativité et de nouveauté sont au cœur de cette philosophie (Rescher 1996, 2001). L'idée d'une pensée processuelle en théories des organisations a sans doute été formulée pour la première fois dans l'article de Robert Cooper en 1976. Cependant, ce courant théorique se développera principalement à partir des années 1990, notamment en reprenant à son compte les hypothèses de la postmodernité. C'est dans un article de 1995 que Robert Chia établit explicitement le lien. En présentant le courant postmoderne comme une alternative à la pensée moderne, la démarche processuelle y est décrite comme étant le moyen par lequel l'organisation pourrait être appréhendée à partir d'un prisme postmoderne. Le courant processuel partage donc les mêmes préoccupations que la philosophie postmoderne, notamment à propos de la production des connaissances. D'une part, en dénonçant la pensée moderne, les auteurs dénoncent une forme de logocentrisme en théories des organisations qui consiste à privilégier une démarche qui étudie des entités de production et leurs relations et qui, de fait, ne remet pas en question la nature des entités étudiées (Chia et King 1998). D'autre part, certains auteurs ont également à cœur de sortir les théories des organisations d'une forme d'ethnocentrisme qui consiste à étudier les phénomènes organisationnels à partir d'une pensée uniquement occidentale. Chia (2010), par exemple, propose d'ouvrir les théories des organisations à la philosophie chinoise afin de comprendre les phénomènes organisationnels à partir de cadres théoriques différents de ceux développés en Occident. L'objectif est de décentrer l'analyse du chercheur afin de produire des savoirs originaux.

permet de passer de l'expérience d'un monde en mouvement et en devenir à l'expérience d'un monde constitué d'identités et de relations qui nous permettent d'agir. Si l'expérience du monde est unique et indivisible, la réalité intelligible est divisée, fragmentée et catégorisée. Si le mouvement et l'entité sont donc opposés, c'est toutefois dans l'organisation qu'ils se nourrissent l'un l'autre. Le mouvement s'alimente donc des identités pour se renouveler sans cesse, ce qui fait dire que la réalité est toujours en devenir, tandis que c'est dans le mouvement qu'émergent des identités. La définition proposée de l'organisation est ainsi proche de celle de Bergson (1907), pour qui l'organisation est un *modus vivendi* entre le mouvement et la matérialité.

[...] la vie est un mouvement, la matérialité est le mouvement inverse, et chacun de ces deux mouvements est simple, la matière qui forme un monde étant un flux indivisé, indivisée aussi étant la vie qui la traverse en y découpant des êtres vivants. De ces deux courants, le second contrarie le premier, mais le premier obtient tout de même quelque chose du second : il en résulte entre eux un modus vivendi, qui est précisément l'organisation.

(Bergson 1907: 250)

# **ACTIVITÉ, RELATIONALITÉ ET IMMANENCE**

En faisant de l'organisation la démarche qui permet le passage continu de l'expérience sensible à la réalité intelligible, celle-ci devient le processus de fabrication du monde. Dans une telle perspective, toute activité est donc productrice de phénomène organisationnel, car toute activité participe à la définition des identités et des configurations qui sont à la fois des résultats et des conditions de l'activité. Comme nous l'avons déjà indiqué, l'activité est donc un principe clef que nous devons à présent aborder dans le détail. À cela, il nous faut ajouter deux autres principes qui ont été implicitement abordés dans les pages précédentes. Le second principe est celui selon lequel tout est co-défini et co-dépendant: c'est le principe de relationalité, c'est-à-dire le principe selon lequel toute ontologie est relationnelle. Le troisième principe est l'extension du principe d'ontologie relationnelle au temps. C'est le principe d'immanence. Nous verrons dans les chapitres suivants que le temps – ou plutôt la temporalité – est au cœur de la définition du phénomène organisationnel des makers et de l'approche que nous présentons. C'est pourquoi il est important d'introduire dès à présent le principe d'immanence. Ces trois principes<sup>6</sup> nous permettront d'approfondir la compréhension de l'organisation

<sup>6.</sup> Les principes sont ici définis comme étant simplement l'ensemble des notions à partir desquelles un développement intellectuel ultérieur est possible. En cela, la notion de principe est ici proche de la notion de principle utilisée à la fin du XII<sup>e</sup> siècle et qui signifiait le point de départ de quelque chose.

en constituant les trois piliers à partir desquels nous allons pouvoir développer une compréhension du phénomène organisationnel propre au mouvement des makers.

Le principe d'activité a été exprimé de façon différente selon les auteurs et les époques<sup>7</sup>, mais dans l'approche processuelle, c'est un principe au cœur de sa philosophie. Rescher (1996) insiste sur le fait que la primauté est donnée à l'activité dans ce courant philosophique, car tout émerge et tout existe dans l'activité. Il n'y a pas d'existence sans activité, car c'est pour l'action et dans l'action qu'émergent les formes et leurs relations. «Il n'y a pas de choses, il n'y a que des actions», nous dit Bergson (1907: 249). En théories des organisations, cela signifie qu'il n'y a pas d'organisation sans activité et plus précisément, dans une approche processuelle, que toute activité est processus organisant (Lorino 2013). En faisant de l'activité un principe à partir duquel nous proposons d'étudier l'organisation, nous rejetons toute forme d'individualisme méthodologique qui consisterait à partir des individus pour comprendre l'organisation. En ce sens, les processus et les pratiques ne peuvent pas être réduits à l'action des individus (Chia et MacKay 2007); ce sont les actions qui définissent les individus et, plus généralement, les identités humaines ou non humaines8. Cela rejoint en partie les idées développées par certains sociologues comme Bourdieu (1972, 1980) et Giddens (1979, 1984), et plus largement le courant de l'approche par les pratiques en sciences sociales (Schatzki 2001; Schatzki et al. 2001). En théories des organisations, Cooper (1976)9 est sans doute le premier à avoir fait de l'action le principe à partir

<sup>7.</sup> J'emploie dans cet ouvrage principalement la notion d'activité, mais je ne la distingue pas nécessairement de la notion d'action car la distinction parfois opérée chez certains auteurs semble discutable. La notion d'activité vient du latin activitas, qui inclut à la fois le verbe agir (agere) et le nom action (actio); tandis que la notion d'action renvoie à la notion d'acte (actum en latin, qui pourrait donc supposer que l'action est isolée dans l'espace et le temps) mais le suffixe -ion confère également à cette notion une dimension dynamique.

<sup>8.</sup> On trouve parfois une distinction entre pratique et action/activité pour notamment distinguer 1) les pratiques qui font les individus et 2) les actions des individus. Nous ne retenons pas cette subtilité et nous emploierons les notions d'action et d'activité pour comprendre comment émergent les identités à partir de ce qui se fait.

<sup>9.</sup> Bien qu'il ait fallu attendre les années 1990 pour voir l'approche processuelle se structurer dans la discipline des théories des organisations, en revanche, la pensée processuelle a influencé les pratiques du management depuis ses origines. Par exemple, Mary Parker Follett a été considérablement influencée par Alfred North Whitehead et William James. De nombreux concepts développés par Follett (1919, 1924, 1925), tels que ceux de circular response, situation ou integration, sont fortement inspirés de la philosophie processuelle. De plus, il est intéressant de noter que Cooper (1976) articule dans son article théorie et modalités d'action. Pour l'auteur, la pensée processuelle semble être à la fois théorique – parce qu'elle apporte un cadre pour appréhender la construction du monde – et pratique, car ce même cadre suppose un rapport particulier au monde. En cela, la démarche de Robert Cooper est proche de celle de Mary Parker Follett, qui d'ailleurs n'était pas une universitaire, mais une consultante pour des administrations et entreprises, et dont les écrits avaient une visée plutôt opérationnelle (Graham 1995).

duquel l'organisation peut être comprise<sup>10</sup>. Très influencé par la philosophie d'Albert North Whitehead, qu'il cite à plusieurs reprises dans son texte, l'action joue pour Robert Cooper un rôle central dans la constitution de la réalité et dans son changement continu. Cependant, la notion d'action chez cet auteur ne peut être comprise que si l'on s'attarde sur les autres notions clefs de son approche, comme la chance, la capacité à se projeter et la situation<sup>11</sup>. La notion de chance permet d'introduire une première subtilité, celle de l'impossibilité de maîtriser tout ce qui arrive ou devrait arriver. Ainsi, si l'action est le moteur de la fabrication du monde, cela ne veut pas dire pour autant que les acteurs sont tout-puissants. Cette absence de toute puissance s'explique par la dépendance mutuelle propre aux identités. Ce n'est donc pas l'acteur qui est à l'origine de l'action, mais bien davantage l'enchevêtrement de ses activités avec d'autres acteurs hétérogènes. Plus précisément, l'acteur agit autant qu'on le fait agir. Ainsi, la multitude des actions et leurs influences réciproques relativisent le pouvoir des acteurs. En d'autres termes, notre expérience de la réalité est sans cesse mise à mal par l'action d'autrui qui modifie, détruit ou produit l'expérience que nous faisons des identités et de leurs configurations. Pour Robert Cooper, la chance est donc synonyme de désordre, car elle est inattendue. Cependant, le désordre est ici perçu de façon positive, car il permet aux individus de créer des connaissances nouvelles sur le monde. C'est pour cette raison que les catégories à partir desquelles nous définissons ce que les acteurs vivent sont certes utiles, mais elles ne peuvent qu'être en décalage avec l'expérience faite par les acteurs. C'est bien de ce mal que souffrent les membres d'IciMontreuil. En exerçant des activités qui sont à la frontière de la vie privée et de la vie professionnelle, en se définissant à la fois comme entrepreneurs et acteurs de la vie sociale, participant à la redynamisation de la ville, les makers sont toujours en dehors des catégories usuelles. Leur activité relève à la fois du travail et du loisir, de l'amateurisme et du professionnalisme, de l'économique et du politique, etc. Ils ne sont vraiment ni des artisans, ni complètement des artistes. Ils créent des objets hybrides à la frontière de l'art, du design et des nouvelles technologies. Bref, ils sont inclassables dans les catégories que nous avons l'habitude de mobiliser. C'est pour cela qu'on les appelle makers et, pour certains d'entre eux, cela est même une revendication identitaire. Ainsi, aux identités d'antan (artisans, artistes, etc.), ils en substituent de

<sup>10.</sup> Le principe d'activité est bien sûr présent dès les premiers travaux sur l'organisation, notamment dans le courant institutionnaliste (Selznick 1948). Cependant, dans ces travaux, l'activité et la structure se disputent la primauté; tandis que pour les auteurs s'inscrivant dans le courant processuel, la primauté est accordée à l'activité.

Ainsi que la notion de champ abstrait (abstract field), qui insiste sur l'importance des relations (Cooper, 1976). Dans notre démarche, nous retrouvons cette idée à partir des principes de relationalité et d'immanence.

nouvelles. Mais est-ce que la catégorie « maker » apporte davantage de précision sur les activités de ces personnes? Absolument pas. Ce qui est particulièrement marquant avec le mouvement des makers, c'est la difficulté de définir ce qu'un maker fait. Celles et ceux que l'on appelle des « makers » exercent des activités si différentes qu'il est impossible de définir de façon unique ce qu'est un maker. En somme, la catégorie « maker » est très utile, à condition de ne pas tenter de la définir de façon précise. D'ailleurs, comme nous l'avons vu au début de ce chapitre, les makers eux-mêmes ont parfois des difficultés à définir le mouvement des makers. Hormis quelques personnes bien informées et revendiquant une appartenance à ce mouvement, de nombreux makers peinaient à le définir; tandis que d'autres avaient un regard critique sur ce dernier, notamment dans sa capacité de construire un futur intéressant pour la société. C'est, par exemple, le propos rapporté par un résident d'IciMontreuil.

Alors, d'un côté il y a ça [le mouvement des makers], je me dis « c'est super, effectivement, finalement, pourquoi acheter des choses industrielles toutes faites, toutes fournies, qui ne sont pas forcément adaptées à nos besoins, alors qu'on peut imaginer et faire ce qui est adapté à nous »? Et je rentre dans cette logique-là et c'est assez chouette, c'est assez excitant. Typiquement, je vais déménager en juillet de l'appartement où je vis et quand j'ai vu [le manager du fablab] fabriquer des tabourets à la fraiseuse numérique, je me suis dit « c'est trop bien, je vais pouvoir me découper mes chaises pour mon nouvel appart » et c'est génial. Et donc, d'un côté il y a cette excitation et, de l'autre, il y a des jours, surtout à cause de l'ambiance à IciMontreuil où j'ai l'impression que c'est finalement aussi une sorte de nouvel amateurisme – j'ai l'impression qu'il y a une illusion que tout le monde peut faire tout avec une qualité professionnelle et que ce n'est pas forcément vrai, sur certaines choses en tout cas.

(Arthur, résident à IciMontreuil et employé d'une startup spécialisée dans la conception d'environnements sonores)

Ce doute à l'égard du mouvement des makers est important pour comprendre le principe d'activité car, probablement pour contrebalancer la notion de chance, Cooper (1976) introduit à la suite de celle-ci la notion de capacité à se projeter dans le futur<sup>12</sup>. Pour l'auteur, toute activité est créative car elle projette et construit le monde en cohérence avec cette projection. Dans cette perspective, toute activité est projet, car elle est une démarche de projection dans le futur et une construction dans le présent. Cette dynamique de projection et de construction vise à définir le monde afin d'agir sur celui-ci. Par monde, il faut entendre les autres – qu'ils soient humains ou non humains – et soi-même. L'activité de construction et de projection n'est pas limitée à

Plus précisément, Cooper (1976) utilise la notion de «projectibilité», que nous traduisons par capacité à se projeter.

autrui, elle inclut aussi notre propre identité. Toute activité est donc une activité qui consiste à se définir soi-même et à définir les autres. Cela rejoint en partie une idée de la philosophie existentialiste de Sartre (1943, 1946) pour qui l'existence précède l'essence: «l'homme est d'abord ce qui se jette vers un avenir, et ce qui est conscient de se projeter dans l'avenir [...] l'homme sera d'abord ce qu'il aura projeté d'être» (Sartre 1946: 30). La troisième notion proposée par Cooper (1976) est celle de situation. La situation est simplement ce qui arrive et comment nous sommes confrontés en permanence aux identités composant le monde. Cooper (1976) insiste ici sur l'importance de considérer la relation entre les éléments et leur pouvoir d'action pour comprendre leur existence. Cela fait largement écho avec le lien que nous avons précédemment établi entre l'activité et l'identité. Si les identités naissent des activités, elles se maintiennent dès lors qu'elles exercent une activité. C'est la situation dont les acteurs font l'expérience. Comme l'ont souligné les auteurs de la théorie de l'acteur-réseau, toute forme est donc acteur ou actant, c'est à dire humain ou non humain, capable d'agir et de faire agir (Callon 2006; Latour 2006; Venturini 2010)<sup>13</sup>, et ces formes concourent à faire émerger une situation dans laquelle il est toujours possible d'agir, mais qui est également contraignante.

Le second principe est la relationalité, c'est-à-dire le principe selon lequel l'ontologie est toujours relationnelle. Cela rejoint l'idée que les identités n'existent que dans leur dépendance mutuelle et dans l'action 14. Qu'il s'agisse d'éléments physiques ou abstraits, humains ou non humains, tous les éléments émergent et acquièrent une identité uniquement dans leur interrelation. L'interrelation n'est pas ici passive et imposée aux identités, car c'est dans l'action que les identités se co-définissent et qu'elles se maintiennent mutuellement. Elles ont donc entre elles une action réciproque. La relationalité n'est donc pas synonyme de l'interaction. Étant donné que nous rejetons le principe de l'individualisme méthodologique (qui donne le primat aux individus), nous rejetons également l'idée selon laquelle les entités seraient seulement en

<sup>13.</sup> Ce lien entre la pensée de Robert Cooper et la théorie de l'acteur-réseau n'est pas un hasard. Robert Cooper collabora avec John Law (Cooper et Law 1995), tandis que Chia (1995) et Hernes (2010) ont souligné la proximité entre la théorie de l'acteur-réseau et la pensée processuelle.

<sup>14.</sup> En théories des organisations, le principe d'ontologie relationnelle a fait l'objet de développements particuliers. On note des développements dans le courant processuel (Carlile et al. 2013; Shotter 2013), le courant de la sociomatérialité (Introna 2013; Orlikowski et Scott 2008; Jones 2013) et dans le courant pratique, notamment dans les travaux d'Orlikowski (2000; voir aussi Feldman et Orlikowski 2011). Les travaux reposent le plus souvent sur la définition de l'ontologie relationnelle donnée par Slife (2004). L'auteur distingue une approche faible et une approche forte. Dans la perspective de l'ontologie relationnelle faible, les identités sont imbriquées mais restent des phénomènes indépendants. A contrario, dans l'ontologie relationnelle forte, les identités ont une existence partagée et une constitution mutuelle (Slife 2004: 811); c'est-à-dire qu'elles n'existent que dans leurs interrelations. Notre développement reprend les principes de la perspective de l'ontologie relationnelle forte.

relation. Selon le principe de relationalité, les identités n'existent que dans leur constitution mutuelle. Barad (2003) a proposé la notion d'intra-action pour mettre en évidence cette idée. La notion d'intra-action est sans doute plus appropriée que celle d'interrelation pour exprimer le rôle de l'action réciproque dans la constitution des identités. Cependant, dire que tout est relié ne signifie pas que tout est identique. L'intra-action des identités entre elles conduit à la fois à de l'homogénéité et de l'hétérogénéité. Leur émergence est toujours hétérogène, car chaque identité se définit par rapport aux autres et agit sur les autres. En même temps, les intra-actions conduisent à une certaine homogénéité entre les identités. Par exemple, si chaque maker est différent, il n'en reste pas moins qu'ils se définissent tous de façon mutuelle et, ce faisant, qu'ils revendiquent tous leur appartenance à un même mouvement. D'ailleurs, la notion d'identité vient du latin identitas, qui vient lui-même du mot idem, c'est à dire pareil. L'identité du maker est donc à la fois un processus d'identification par rapport aux autres makers, ce qui conduit à une différenciation des uns par rapport aux autres; mais simultanément, ce processus d'identification conduit à définir également des identités partagées. C'est donc dans le mouvement permanent d'intra-action que naissent à la fois de l'homogénéité et de l'hétérogénéité - c'est-à-dire des identités à la fois identiques et singulières.

Dans l'approche processuelle, le principe d'ontologie relationnelle se retrouve particulièrement dans les travaux de Chia (1999), notamment dans la notion d'altérité. L'altérité est le fait que les identités soient le résultat temporaire et incertain de la fusion d'expériences hétérogènes passées, présentes et futures. Avec le principe d'altérité, l'auteur reconnaît qu'il n'y a pas d'existence possible sans autrui. Plus précisément, c'est en définissant autrui qu'il est possible de se définir soi-même. Réciproquement, c'est l'action d'autrui qui permet la définition de soi. En cela, le principe d'altérité s'oppose au logocentrisme, c'est-à-dire au mode de pensée qui suppose que les entités soient données, distinctes et hiérarchisées.

Ainsi le principe d'action insiste-t-il sur le fait que les identités existent uniquement dans ce qu'elles font, tandis que le principe de relationalité met en avant l'intra-action de toutes les identités entre elles. Le troisième principe, le principe d'immanence<sup>15</sup>, insiste sur la continuité indivisible des expériences

<sup>15.</sup> Ce principe a surtout été développé par les auteurs de l'approche processuelle dite forte (van de Ven et Poole 2005; Cooper 2005; Weik 2011; Pulk 2016) afin de mettre en avant le caractère indivisible de la réalité. C'est sans doute dans les travaux de Chia (1999) que ce principe a été pour la première fois explicitement proposé en théories des organisations: «[a]ccording to this principle of immanence, the past is immanent in the present and this fact implies that each outcome, each situation or state, always necessarily incorporates and absorbs the events of its past. Thus, the present is not merely the linear

vécues. Ce principe invite à comprendre la réalité comme un flux indivisible. Selon le principe d'immanence, tout existe en même temps. Le passé n'est jamais vraiment révolu, tandis que le futur n'est jamais seulement une anticipation d'un événement à partir du passé. Selon cette approche, le passé, le présent et le futur ne sont pas des états ayant déjà eu cours, étant en cours ou attendus, mais ils constituent un flux indivisible d'événements. Par conséquent, selon le principe d'immanence, un moment vécu n'est pas isolé dans le temps et l'espace. Il porte en lui tout ce qui s'est passé avant, tout ce qui se passe pendant et tout ce qui est susceptible de se passer ensuite. L'immanence est donc le principe selon lequel chaque moment vécu porte en lui l'intégralité de ce flux indivisible. D'ailleurs, l'étymologie du mot immanence vient du latin immanere qui signifie « demeurer dans ». Le passé est donc immanent au présent et au futur, le présent est immanent au passé et au futur, tandis que le futur est immanent au passé et au présent<sup>16</sup>. Tout demeure dans le tout. Le principe d'immanence s'oppose donc à la définition traditionnelle que l'on donne du changement, à savoir le passage d'un état à un autre pour une ou plusieurs entités. Ici encore, l'idée de changement est donc souvent ancrée dans le principe de l'individualisme méthodologique. Or, à partir du principe d'immanence, les entités et les états sont compris comme étant uniquement des représentations intelligibles du flot permanent dans lequel tout émerge et tout est co-défini.

Le principe d'immanence est également proche de ce qu'Henri Bergson a appelé *la durée*. Pour ce philosophe, le temps n'est pas divisible. Les séparations artificielles du temps ne permettent pas de comprendre le flux continu qui alimente sans cesse l'évolution. En revanche, la notion de durée permet de mettre l'accent sur cette relation permanente du passé avec le présent et avec le futur. Ainsi, pour le philosophe, «la durée est le progrès continu du passé qui ronge l'avenir et qui gonfle en avançant. Du moment que le passé s'accroît sans cesse, indéfiniment aussi il se conserve» (Bergson 1907 : 4). Plus généralement, l'immanence se distingue de la transcendance, c'est-à-dire du fait qu'un principe supérieur et extérieur serait la cause des actions<sup>17</sup>. Le principe

successor of the past but a novel outcome of it. Each moment of duration absorbs the preceding one, transforming it and with it the whole, constituting at each stage of the process a novel and never-to-be-repeated occasion necessarily grounded in its past, but always projected towards a not-yet knowable future» (Chia 1999: 220).

<sup>16.</sup> Il est souvent considéré dans la littérature que le futur est uniquement une anticipation à partir du passé. Le futur serait la projection du passé dans le futur. Il semble que cela soit une approche réductionniste du futur et contraire au principe d'immanence. Le futur est certes co-construit avec le passé et le présent, mais il participe également à la définition du passé et du présent.

<sup>17.</sup> Nous utilisons ici la notion de transcendance dans un sens restrictif, car il s'agit uniquement d'opposer cette notion à celle d'immanence telle que nous l'avons définie précédemment. Contrairement à la définition commune de la transcendance (issue du verbe latin transcendere, qui signifie franchir, surpasser),

d'immanence considère que l'activité n'est pas séparable de ce qui la constitue, de même que ce qui constitue l'activité n'est pas séparable de l'activité ellemême. En d'autres termes, le passé, le présent et le futur définissent l'activité présente autant que l'activité actuelle définit le passé, le présent et le futur<sup>18</sup>. Comme nous le verrons en détail dans le chapitre suivant, malgré ce principe d'indivisibilité, la distinction entre passé, présent et futur est, ici encore, une manifestation de ce passage de l'expérience sensible à une réalité intelligible.

Avant de poursuivre sur la définition de l'organisation à partir de ces trois principes, il nous faut lever deux malentendus qui pourraient s'installer avec le principe d'immanence. D'une part, le principe d'immanence ne postule pas l'inexistence du passé ou de la redéfinition à volonté de celui-ci. Si le principe d'immanence indique que le passé n'existe que dans le moment vécu, le principe d'ontologie relationnelle insiste, quant-à-lui, sur la co-définition de ce passé. En d'autres termes, la définition d'un passé, à l'instar de celle du présent et du futur, est toujours collective. Par collective, il faut entendre que la définition du passé est un processus qui inclut à la fois des humains et des non-humains. Toute tentative de tabula rasa à l'égard du passé est donc vaine. Cela étant, le passé n'est pas figé. Il peut toujours être interprété, modifié ou partiellement oublié (Anteby et Molnár 2012; Hatch et Schultz 2017). Un événement passé peut donc changer considérablement de sens. C'est le cas du passé industriel de la ville de Montreuil, qui était, il y a encore peu, synonyme de crise pour les personnes ayant vécu le chômage dû à la fermeture des usines. Aujourd'hui, il est davantage le symbole de la « révolution créatrice » en cours. Le passé industriel devient alors une ressource pour construire un présent et un futur dans lesquels les activités créatives auront une place importante dans l'économie locale (Foster et al. 2011; Suddaby et al. 2010). Ce passé, peu glorieux pour certains, est à présent réinterprété pour participer à la construction de l'identité des makers et de leur projet pour la ville de Montreuil. Cette précision est également valable pour le futur. Le principe d'immanence ne

la transcendance est, dans notre raisonnement, l'aboutissement de la démarche de matérialisation de l'expérience et non son dépassement.

<sup>18.</sup> La philosophie processuelle fait souvent l'hypothèse du présentéisme (Bardon 2013: 85) lorsqu'il s'agit de traiter du temps. Selon cette hypothèse, le moment vécu est le présent; tandis que le passé et le futur sont uniquement des occurrences dans le présent. En d'autres termes, le passé et le futur appartiennent au présent. Certains auteurs parlent alors de présent continu pour exprimer cette idée. On retrouve cette idée dans la philosophie de Mead (1932), par exemple, mais également chez de nombreux auteurs en théories des organisations. Au présentéisme, nous opposons une approche sensiblement différente. Nous considérons, en effet, que le présent doit faire l'objet d'un traitement identique à celui du passé et du futur. Dans cette perspective, le présent n'est pas tout ce qui est vécu, mais uniquement une découpe possible dans une temporalité permettant de définir le moment vécu. En somme, le présent peut également être l'objet d'une définition et redéfinition permanente et, surtout, il peut être réifié dans le moment vécu.

conduit pas à considérer le futur comme écrit à l'avance. Il n'y a aucune forme de finalisme dans le principe d'immanence. Le futur est certes défini dans le moment vécu, mais chaque nouvel événement représente une opportunité de redéfinir le futur. Ainsi, le futur autant que le passé participent à la définition du moment vécu, mais n'en constituent pas pour autant des éléments stables. Étant donné que tout existe dans le moment vécu, le futur et le passé restent toujours ouverts. C'est dans l'activité que leur sens et leur importance sont précisés afin de définir le moment vécu. Cela nous ramène donc au principe d'activité. Tout est défini dans et pour l'activité. Les identités et les événements sont toujours des utilités, des artifices pratiques qui permettent de passer de l'expérience sensible du moment vécu à une réalité actionnable. Ce va-et-vient constant entre l'indivisible mouvement que nous vivons et notre entendement du monde, fait d'événements et de formes, est central dans ce développement, car c'est cela qui permet de comprendre l'organisation comme un *modus vivendi* entre le mouvement et la matérialité.

# L'ORGANISATION COMME PHÉNOMÈNE TOTAL, OUVERT ET TEMPOREL

En considérant les phénomènes organisationnels comme étant constamment en devenir et se caractérisant par le mouvement et non une essence, les principes que nous venons de développer interpellent. L'organisation n'est plus ici une structure dont il faudrait étudier les mécanismes, mais un mouvement permanent de construction des identités et de leurs configurations (Chia 1997). La notion d'identité est donc ici proche de la notion d'organe de Bergson (1907), qui vient du grec ancien *órganon* et qui signifie outil ou instrument. En cela, l'organisation est un processus d'*organes-isation*, c'est un dire un processus de construction et de configuration des instruments qui définissent la réalité. D'ailleurs, le suffixe «-tion » du mot organisation participe à donner à cette notion son caractère mouvant, car il signifie à la fois l'action et le résultat de l'action.

La mobilisation de ces trois principes et plus largement de la pensée processuelle en théories des organisations a donc des implications importantes. En affranchissant les théoriciens des organisations de l'approche essentialiste, ces principes proposent une refonte de son objet de recherche. Avec ces derniers, les études des phénomènes organisationnels ne peuvent plus être relatives à des entités données, comme des entreprises et des administrations. Il s'agit d'étudier les phénomènes organisationnels comme processus organisant de transformation du monde (Lorino et Mouret 2013), c'est-à-dire ce qui concourt à l'émergence et/ou au maintien d'identités et de configurations

permettant de définir le monde. Il ne s'agit pas ici d'une lubie théorique, mais bien de définir une démarche nous permettant d'appréhender des phénomènes organisationnels sans cesse en ébullition. Car c'est de cela dont il est question avec le mouvement des makers. D'une part, leurs activités les conduisent à se définir et redéfinir de façon permanente. En explorant de nouvelles techniques, en collaborant avec de nouvelles personnes et en produisant de nouveaux objets et services, c'est leur statut, leur rôle, leur rapport à la société qui s'en trouvent modifiés. C'est par exemple le cas d'une jeune architecte qui, petit à petit, s'est spécialisée dans la fabrication de mobilier. Les rencontres faites à IciMontreuil ont participé à l'évolution de son activité professionnelle. *In fine*, c'est son métier et les métiers d'autrui qui sont questionnés.

Je n'ai pas du tout la formation technique pour, mais j'ai essayé quand même, pendant un certain temps, j'étais résidente une fois par semaine, donc je venais les samedis. Et j'ai essayé de commencer à fabriquer moi-même mon premier prototype. C'était un petit peu compliqué vu que je n'ai pas la formation technique derrière, mais j'ai eu l'aide de plusieurs personnes, des professionnels qui sont ici, des menuisiers, des gens qui travaillent le métal, etc. Et donc, j'ai à peu près réussi à faire mon prototype, sauf que j'avais toujours envie d'être ici, d'être tout le temps ici. Donc, un moment s'est présentée l'occasion et j'ai pensé à ouvrir mon entreprise. Je voulais faire de l'architecture d'intérieur, et de dessiner et pourquoi pas de construire, de produire du mobilier. Donc, je me suis installée ici à temps partiel. J'ai commencé à temps partiel, j'essayais de prendre d'autres choses à côté pour essayer d'avoir l'argent pour le mois, etc., pour vivre. Et puis, ici, j'ai connu pas mal de gens, j'ai eu l'occasion de faire un vrai prototype avec des gens qui étaient ici et qui, après, sont partis parce qu'ils avaient besoin de plus de place, ils voulaient agrandir. Ici, j'ai trouvé quand même la possibilité de croiser plusieurs personnes, plusieurs techniques différentes, parce qu'il y a plusieurs menuisiers. Par exemple, pour ce prototype, j'ai discuté avec trois ou quatre personnes, voire plus, et chaque personne a une façon différente de voir le projet, chaque personne travaille d'une façon différente. Donc, c'est intéressant de voir déjà comment les gens travaillent et d'être à côté, de pouvoir aller à l'atelier jeter un coup d'œil, comment il fabrique, comment ils font, même pour pouvoir dessiner derrière. Parce que c'est vrai que, nous, on ne connaît pas trop, enfin je suis architecte, j'ai une formation d'architecte, donc on connaît les choses un peu généralement, mais on ne connaît pas tout dans le détail. Donc, des fois, être à l'atelier, juste à côté de l'atelier, ça aide vraiment à faire avancer les projets, à connaître la matière, à vraiment être plus proche du projet.

(Amandine, résidente à IciMontreuil et spécialisée dans l'architecture)

Plus généralement, cette évolution permanente s'inscrit dans l'espace de travail lui-même, qui subit d'incessantes modifications afin de répondre aux besoins des makers. L'intérieur d'IciMontreuil a été en chantier

continuellement tout au long de la période d'observation. Construction d'un premier fablab, déménagement du fablab dans un plus grand espace à l'étage supérieur, construction d'un restaurant, construction d'un studio photo, évolution des ateliers, etc. L'intérieur du bâtiment était sans cesse en travaux et ceux-ci étaient la partie tangible de l'évolution permanente des activités qui conduisent à définir de nouvelles identités (nouveaux espaces, outils, projets, etc.) et configurations. Cela n'était d'ailleurs pas du goût de tout le monde, car certains résidents se plaignaient des désagréments causés par ces travaux. Plusieurs résidents nous ont fait part de leur mécontentement lors des entretiens. Le lieu était trop bruyant pour certains, pas fini pour d'autres; tandis que d'autres encore évoquaient des problèmes de propreté. Ces travaux continus dans le makerspace étaient parfois sources de tensions entre les makers et les fondateurs du lieu, même si ces travaux étaient réalisés pour répondre aux évolutions des activités des makers. Cependant, bien qu'ils aient été jugés nécessaires, un des fondateurs nous a confié espérer que cela cesse, mais en vain. Les résidents évoluent, certains rejoignent IciMontreuil, d'autres partent, de nouvelles opportunités d'activités émergent, d'autres sont abandonnées, etc. C'est tout cela qui concourt à l'évolution permanente de l'intérieur du bâtiment. Après mon départ, les travaux ont continué et, sans doute, ils continueront d'une façon ou d'une autre.

Cependant, malgré ces évolutions permanentes, la question centrale est de savoir comment émergent et se maintiennent des identités et des configurations, alors que tout ne devrait être que chaos et indivisibilité. Alors que l'approche essentialiste bute sur les problématiques liées au changement et à l'interrelation entre les entités concernées, notamment les entreprises et leur environnement, l'approche processuelle bute sur les problématiques liées à la stabilité et la singularité des identités. En somme, pour l'approche processuelle, le problème n'est pas le changement permanent et l'indivisibilité de la réalité. Le problème est celui de la possibilité d'une forme de stabilité et de singularité (Langley et Tsoukas 2017). L'approche processuelle renverse donc le questionnement en théories des organisations et, ce faisant, c'est la question du périmètre des théories des organisations qui est posée. Avec l'approche processuelle, les objets traditionnels tels que l'entreprise, la structure, les technologies, la hiérarchie, etc., ne vont plus de soi car ces catégories se dissolvent dans le mouvement. Cependant, il ne saurait être question de les écarter d'un revers de main. Ils ont une réalité pour les acteurs et, à ce titre, nous nous devons de les considérer. Il nous faut bien sûr poursuivre leur étude, mais leur compréhension sera radicalement différente. Ils ne sont plus donnés aux acteurs et ne résument plus à eux seuls les phénomènes organisationnels, mais ils seront dorénavant appréhendés comme des processus ayant suffisamment de récurrence pour donner à ces phénomènes l'illusion de la stabilité. En somme, avec l'approche processuelle, il n'y a pas de matérialité mais uniquement du mouvement. Bergson (1907) a d'ailleurs opposé matérialité et mouvement. Si la vie est mouvement, la matérialité est le mouvement inverse, nous dit le philosophe. La matérialité n'est que le moyen que notre intelligence utilise pour matérialiser et spatialiser les expériences sensibles que nous vivons.

Les contours distincts que nous attribuons à un objet, et qui lui confèrent son individualité, ne sont que le dessin d'un certain genre d'influence que nous pourrions exercer en un certain point de l'espace: c'est le plan de nos actions éventuelles qui est renvoyé à nos yeux, comme par un miroir, quand nous apercevons les surfaces et les arêtes des choses.

(Bergson 1907: 11)

Ainsi, plus nous conscientisons notre expérience, plus nous matérialisons et spatialisons. La démarche qui est proposée ici inverse donc le sens de l'étude des phénomènes organisationnels. Ce qui nous importe désormais, c'est de comprendre par quel truchement les individus matérialisent et spatialisent, et non de partir de la matérialité pour comprendre les phénomènes organisationnels. En d'autres termes, il nous faut prendre nos distances avec une réalité cinématographique, nous dit Bergson (1907), c'est-à-dire une réalité divisée arbitrairement en images stables.

Ainsi, les principes que nous venons d'étudier – activité, relationalité et immanence – ouvrent la voie à une nouvelle forme de théorisation des phénomènes organisationnels. En faisant un lien entre activité et temporalité, le passage de l'expérience sensible à l'entendement devient ici un passage de l'activité à une définition manipulable de la réalité à partir de son découpage en événements passés, présents et futurs. C'est donc sur ces trois principes que nous allons fonder notre compréhension du mouvement des makers, qui, contrairement à l'approche essentialiste, ne repose ni sur la matérialité, ni sur la spatialisation des phénomènes organisationnels, mais davantage sur leur temporalisation, afin d'en saisir le mouvement relationnel et immanent.

# CHAPITRE 3 DES ÉVÉNEMENTS À L'ORGANISATION DES MAKERS

onc, voilà! Nous sommes à présent débarrassés de l'idée selon laquelle l'organisation serait une entité. Cette définition avait conduit à décrire jusqu'à présent le mouvement des makers à IciMontreuil à partir d'une supposée structure dans laquelle ils seraient enfermés. Le bâtiment servait de preuve matérielle pour soutenir cette hypothèse. Cependant, la prétendue articulation entre la structure imposée par le bâtiment et les modalités d'action des makers devenait de plus en plus problématique au fur et à mesure des descriptions. La hiérarchie, les liens de subordination, l'architecture même du bâtiment n'étant jamais stabilisée, cette hypothèse s'effondra. Il nous a alors fallu reconsidérer l'organisation en lui donnant le mouvement créateur qui lui manquait.

En nous appuyant sur les travaux de la philosophie processuelle et ceux qui s'en inspirent en théories des organisations, l'organisation a été définie comme une activité ontologique de construction d'identités et de configurations de la réalité (Chia 1997). Cette définition permet de donner à la notion d'organisation l'ouverture et la dynamique nécessaires pour appréhender le mouvement des makers. Doté de cette nouvelle définition, il est en effet possible de comprendre l'organisation comme un mouvement dans lequel émergent des identités sans cesse définies, maintenues ou modifiées. Cela est pertinent pour appréhender l'activité des makers, qui se caractérise par des projets le plus souvent innovants et pour lesquels il faut développer des modes d'organisation idoines afin d'apprendre, expérimenter et collaborer avec des personnes venant d'horizons divers (artistes, ingénieurs, artisans, etc.).

Les artistes urbains qui résident dans ce lieu illustrent bien cette évolution continue des modes organisationnels et le travail de redéfinition des catégories.

Ayant débuté le plus souvent de façon illégale, cette activité de loisir s'est peu à peu transformée en activité professionnelle. Les interventions sauvages qui ont fait la réputation de ces derniers ont laissé la place à des commandes provenant de clients variés appréciant leur travail. Ironie de l'histoire, les collectivités locales et les collectionneurs se pressent aujourd'hui pour acquérir des œuvres qui, il y a encore peu, étaient considérées comme des dégradations. L'art urbain fait d'ailleurs l'objet d'un soutien officiel de la part de la municipalité de Montreuil. Par exemple, les services culturels de la ville organisent régulièrement des visites guidées des principales œuvres créées dans l'espace public, tandis qu'un festival « Montreuil Street-Art » a été organisé en septembre 2015. Pour les artistes d'IciMontreuil, ce soutien constitue une aubaine pour développer leur activité. Dans un atelier qui leur est consacré à IciMontreuil, ces artistes préparent leurs commandes, qu'il s'agisse de toiles, de fresques sur les murs de la ville ou de l'habillage du mobilier urbain. Certains artistes comme CyKlop s'approprient les potelets anti-stationnement de la ville pour revisiter le mythe d'Ulysse et du Cyclope. Ludique et coloré, son travail est visible dans plusieurs arrondissements de Paris et, bien entendu, dans la ville de Montreuil. Cependant, ce n'est pas cette stricte activité d'artiste qui illustre le mieux la culture des makers. Si les makers et les artistes partagent de nombreux points communs, notamment l'indépendance dans leur travail, ce qui caractérise les makers, c'est souvent leur aptitude à passer d'un domaine à l'autre, de faire des ponts entre des métiers qui habituellement s'ignorent. C'est d'ailleurs cela qui motive certains artistes à résider à IciMontreuil plutôt que dans un atelier partagé avec d'autres artistes, comme il y en a tant dans la ville de Montreuil. Ces derniers louent la possibilité d'échanger avec des makers provenant d'horizons divers, tout en conservant leur liberté.

Ce qui pourrait tous nous regrouper, à la rigueur, c'est peut-être un peu la liberté. Ce qui fait qu'on se retrouve tous ici, c'est le fait d'être libre quelque part. C'est peut-être une erreur ce que je dis, je ne sais pas, je pense qu'il y a en partie cela. Et puis, ça facilite aussi l'échange, les contacts, le relationnel, les cercles, parce que tu partages aussi tes cercles de clients ou autre chose. Ça peut arriver, ça nous est déjà arrivé de nous transmettre des choses parce qu'on n'est pas apte à le faire ou on n'a pas le temps de le faire. Tu sais que JP est graphiste, tu peux lui envoyer ça ou à un autre peintre. C'est ça d'être ici. Ça ne se fait pas toujours, parce que, malheureusement, il y en a qui partent, il y en a qui restent, il y a des nouveaux. Donc, il faut un temps pour apprendre à se connaître, voir si la personne est sérieuse. Parce que, mine de rien, depuis qu'on est là, il y a eu du passage à IciMontreuil.

(Paul, résident à IciMontreuil et spécialisé dans la peinture urbaine)

Cette proximité avec les autres makers conduit parfois les artistes urbains à travailler sur des projets inattendus. Par exemple, en 2014, les responsables d'une grande banque française qui souhaitait repenser ses agences avaient pris contact avec les fondateurs d'IciMontreuil afin d'explorer de nouvelles possibilités d'aménagement des agences bancaires. Le projet consistait à proposer des solutions inédites pour créer des espaces dédiés aux enfants. Les fondateurs d'IciMontreuil ont donc sollicité certains résidents pour ce projet, car le nombre d'employés se limitait à trois personnes ayant pour rôle de gérer le lieu et non de répondre aux commandes de clients externes. Si des architectes et des designers ont naturellement été mobilisés, il était en revanche plus étonnant d'apprendre que des artistes urbains ont été également impliqués dans ce projet. Pour ces artistes, il s'agissait d'un projet inédit qui ouvrait sur de nouvelles opportunités et collaborations. Ils ont ainsi pu mettre leur sens de la composition, du détournement et leur créativité au service d'un projet d'architecture intérieure. Ainsi, plutôt que de confier la mission uniquement aux architectes résidant à IciMontreuil, une équipe intégrant des artisans, des artistes, des designers et des architectes a été créée dans le but de parvenir à une proposition originale. De plus, ce projet a mis en évidence la complexité de la relation entre les makers et le personnel du makerspace. Si les makers sont les résidents d'IciMontreuil, en revanche, le personnel n'hésite pas à les solliciter dès qu'une opportunité se présente. Les makers peuvent alors jouer tantôt le rôle de clients (lorsqu'ils sont résidents), tantôt le rôle de prestataires, notamment lorsqu'un des membres du personnel d'IciMontreuil est porteur d'un projet pour un client. Ainsi, ces projets portés par le personnel d'Ici-Montreuil permettent aux makers de développer leur activité professionnelle, mais ils entraînent aussi une relation inédite entre les makers et le personnel d'IciMontreuil, car ils sont à la fois clients et prestataires.

Cela se traduit également par une implication des makers dans la vie de cet espace, car les makers d'IciMontreuil sont impliqués dans l'animation du lieu de diverses façons. Par exemple, ils participent à l'organisation d'événements permettant aux makers de se rencontrer. Pendant notre séjour à IciMontreuil, un tournoi de ping-pong avait été organisé par des résidents afin de créer une ambiance conviviale et permettre aux makers d'échanger à partir d'une activité autre que celle des collaborations professionnelles. C'était une activité récurrente, car en septembre 2014, ils organisaient déjà leur troisième tournoi entre résidents. À cela, il faut ajouter l'organisation occasionnelle de repas entre les résidents. Généralement, il était demandé aux résidents d'apporter un peu de nourriture et des boissons qui étaient ensuite partagées avec tout le monde. Cela crée donc un moment de convivialité durant lequel les membres peuvent se rencontrer et discuter librement. Il était

également organisé durant notre séjour un apéritif mensuel qui avait lieu le troisième jeudi de chaque mois. Cet apéritif était en général rythmé par des présentations des makers à propos de leur activité. Ainsi, chaque semaine, deux ou trois personnes faisaient des pitches, c'est-à-dire de courtes présentations de quelques minutes pour présenter leur activité. Enfin, tous les vendredis soirs était organisée une ouverture nocturne des ateliers. Les objectifs de cette animation étaient doubles. D'une part, cela permettait à des amateurs non résidents de se rendre dans les ateliers à ce moment-là et de s'adonner à des activités de *hacking* ou de *DIY* en dehors de leurs horaires de travail. Cet accès aux ateliers pouvait permettre à certains de débuter une nouvelle activité professionnelle et d'envisager à terme une reconversion professionnelle sans quitter préalablement leur emploi. D'autre part, cette animation permettait aux résidents d'essayer une activité ou une machine en dehors de leur champ d'expertise. Avec l'accompagnement du personnel d'IciMontreuil, il était alors possible pour les makers de s'essayer à la soudure, à la découpe du bois, à l'impression 3D, même si cela n'entrait pas directement dans le cadre d'un projet précis. Toutes ces animations étaient l'occasion de découvrir de nouvelles techniques, d'expérimenter et, pour certains, la participation à ces événements pouvait déboucher sur de nouveaux projets, de nouvelles collaborations. Comme nous l'a confié l'un des fondateurs d'une jeune entreprise spécialisée dans l'économie circulaire, l'apéritif du jeudi et la nocturne du vendredi étaient des animations attendues par les résidents.

[L'animation la plus importante], c'est l'apéro du troisième jeudi du mois, c'est sympa parce que c'est vraiment l'occasion de rencontrer du monde. Et puis, après, toutes les semaines, il y a la nocturne le vendredi. Ça, c'est un peu plus confidentiel parce qu'il n'y a pas forcément beaucoup de monde pour faire la nocturne. Et puis, après, tout simplement le midi, ici, c'est tout à fait courant de rencontrer de nouvelles personnes, de discuter, etc., avec des gens que tu n'as pas idée, qui viennent du Brésil, qui sont journalistes ou qui touchent à des trucs que tu n'aurais jamais imaginé voir auparavant. Ouais, c'est une expérience au quotidien, hyper variée.

(Antoine, résident à IciMontreuil, cofondateur d'une startup spécialisée dans le développement de solutions d'économie circulaire)

Cette complexité des relations entre les acteurs entraîne donc de nouvelles interrogations quant à l'étude de l'organisation. Si la compréhension de l'organisation comme mouvement ouvert est séduisante et correspond bien au quotidien des makers, la question de la retranscription et l'analyse de ce phénomène se pose de façon criante. En d'autres termes, c'est une chose de postuler

que l'organisation est un mouvement, c'en est une autre de construire une approche permettant de mettre à l'épreuve ce postulat. Ainsi, comment saisir un phénomène qui n'est pas un objet de connaissance, mais un mouvement permanent de création de cet objet? Le problème est à la fois ontologique et épistémologique. Il est ontologique, car l'organisation est ici appréhendée comme un processus et non comme une entité; il ne s'agit pas d'étudier une chose qui aurait une existence propre mais davantage une expérience vécue ici et maintenant à laquelle le chercheur participe. Le problème est donc également épistémologique, car l'objet de recherche, le phénomène organisationnel, n'est pas donné à voir au chercheur, mais il est une expérience à la fois personnelle et collective. En d'autres termes, le chercheur n'est pas ici extérieur à l'objet de recherche qu'il étudie, car le phénomène organisationnel étudié est le phénomène définissant la réalité vécue par le chercheur. Le phénomène organisationnel est donc performatif (Hussenot, Vaujany et Chanlat 2016).

Pour bien comprendre ce lien entre le chercheur et l'objet de sa recherche, il est sans doute nécessaire de faire, à nouveau, un bref détour par la philosophie de Bergson (1896). Pour ce philosophe, la définition du corps est centrale dans l'expérience que l'on fait du monde. Ainsi, toute expérience consiste à définir le corps, car toute expérience ne peut être rendue intelligible qu'à partir du corps. Le corps est donc une image centrale à laquelle toutes les images se rapportent et qui le définissent. En somme, en étudiant un phénomène organisationnel, notamment en vivant l'expérience avec les acteurs, en le décrivant et en tentant de l'individualiser, le chercheur participe aussi à sa propre définition. Le phénomène organisationnel est donc un processus d'individuation et d'ostension dans lequel le chercheur n'est pas laissé pour compte, mais devient partie intégrante de ce processus. En d'autres termes, toute recherche sur les phénomènes organisationnels est, en partie, une démarche de définition de soi.

Dès lors, comment vivre et retranscrire un phénomène dans lequel le chercheur est engagé et qui n'a aucune propriété inhérente? Il s'agit d'un problème de taille, tant les théories des organisations ont été marquées par des théories et des méthodologies qui donnent au chercheur un statut d'extériorité par rapport à son objet de recherche, contrairement à d'autres réflexions en sciences sociales qui ont su intégrer la place et le statut du chercheur dans son terrain (Devereux 1980). L'hypothèse selon laquelle le chercheur est extérieur à son objet de recherche se traduit par la définition de l'organisation comme une structure indépendante de l'action (et surtout de l'action du

chercheur), dont les éléments sont disposés dans l'espace¹ et le temps² (Chanlat 1990; Fischer 1990). Le chercheur semble donc hors de l'espace et du temps. Il est omniscient et a un regard objectif sur son objet de recherche. *In fine*, le chercheur retranscrit une réalité figée ou qui évolue par étapes car celle-ci est constituée d'entités disposées dans l'espace et le temps.

En cela, l'approche essentialiste a pour catégorie ontologique la matérialité au sens de Bergson (1907), c'est-à-dire ce qui semble inerte. La matérialité,

- L'espace est ici défini comme une dimension extérieure et objective. Il n'est, bien évidemment, pas question ici de rejeter cette approche car, comme le note Chanlat (1990), l'être humain est un être spatio-temporel, car la définition du temps et de l'espace participent à la définition de l'identité. Pour Bouaniche (2010), dans son introduction à Gilles Deleuze, c'est grâce à l'espace que l'homme peut distinguer les choses, les êtres, les idées, etc., en les alignant dans un milieu. Cependant, l'espace ne permet pas d'accéder à la réalité, en cela qu'il est une abstraction du mouvement constitutif de la vie. Plus généralement, le traitement de l'espace en théories des organisations peut se résumer à partir de trois approches (Taylor et Spicer 2007). 1) L'espace comme distance: il s'agit ici de l'espace géographique qui sépare deux points. La critique qu'avancent les auteurs à ce propos est assez proche de celle d'Henri Bergson lorsqu'il s'oppose à l'idée de l'espace comme milieu homogène, disant que cette approche est «incapable de rendre compte de la manière dont les acteurs attribuent un sens et une signification à un espace [...]. Cela signifie que ces études ne sont pas en mesure d'expliquer le rôle que jouent les perceptions ou les expériences de distance et de proximité [...] » (Taylor et Spicer 2007: 329). 2) L'espace comme matérialisation des relations de pouvoir: dans les travaux d'influence marxiste ou foucaldienne, il s'agit ici de comprendre l'espace organisationnel à partir des relations de pouvoir; «suivant cette approche, l'architecture [...], l'agencement du lieu de travail [...] et de l'environnement de travail [...] sont considérés comme essentiels pour établir et maintenir les relations au pouvoir» (Taylor et Spicer 2007: 331). 3) L'espace comme expérience vécue: cette troisième approche s'intéresse à la façon dont l'espace est produit et se manifeste dans les expériences; «l'espace est compris comme notre expérience et compréhension de la distance et de la signification que nous donnons aux murs. En effet, c'est notre perception et nos expériences d'un espace qui lui donnent la vie, l'animation et l'occupation » (Taylor et Spicer 2007 : 333).
- Ici aussi, le temps est appréhendé comme une dimension extérieure, linéaire et objective. Poole (2004) a tenté de résumer le traitement du temps en théories des organisations à partir de quatre approches: 1) le temps linéaire, c'est-à-dire la perspective newtonienne du temps. Le temps est ici divisé en unités uniformes (heures, minutes, secondes, etc.). Cette approche du temps est qualifiée de spatialisée, car elle renvoie à un système de mesure homogène qui aboutit à la disposition des événements les uns à côté des autres. Le temps linéaire est un système de mesure institutionnalisé permettant la coordination et la régulation de la vie sociale. 2) La perspective du temps transactionnel: le temps n'est pas ici déterminé par une mesure uniforme, mais est divisible en série d'événements significatifs pour l'observateur. L'accent est ici mis sur les événements jugés importants et qui définissent une chronologie. 3) La perspective du temps culturel: le temps est ici organisé en unités sociales significatives telles que les jours, les semaines et les mois; «les humains, vivant des vies irréversibles, utilisent des mesures précises pour diviser et mesurer le temps comme une progression qui passe par des cycles réguliers», nous dit Poole (2004 : 22). Les fêtes, les célébrations, etc., participent également à la définition de ce temps culturel qui rythme nos vies. 4) Le temps organisationnel, qui combine la perspective newtonienne et la perspective du temps transactionnel, repose à la fois sur des mesures précises et des événements significatifs: «cette perspective suppose que les personnes et les organisations s'orientent vers des échelles de temps communes définies extérieurement, comme des calendriers, mais aussi des événements significatifs qui interagissent avec l'échelle temporelle objective» (Poole 2004: 22). Le temps organisationnel suppose alors l'existence de différentes temporalités qui peuvent parfois être en tension. Quelle que soit la définition du temps, celui-ci renvoie toujours à une représentation partagée et stable d'un système (que l'on considérera, selon les hypothèses ontologiques retenues, être tantôt objectif, tantôt une construction sociale) qui permet aux acteurs d'organiser leur vie sociale.

pour Bergson (1907), est le signe de l'intellectualisation de la conscience qui conduit à définir les choses et les états qui constituent le monde, « mais choses et états ne sont que des vues prises par notre esprit sur le devenir » (Bergson 1907: 249). L'étude débute donc par un examen des entités en présence et non des activités. De plus, pour l'approche essentialiste, l'espace est la dimension ontologique primordiale. Par primordiale, il faut comprendre que l'ostension des entités est définie à partir de cette dimension. Cela ne veut pas dire pour autant que le temps n'existe pas. Par spatialiser, il faut comprendre que le temps est également spatialisé, notamment en le représentant comme une dimension objective. Le temps est alors déroulé dans l'espace pour devenir une dimension linéaire; c'est le temps chronologique que nous utilisons au quotidien. Le temps est ici subordonné à l'espace ou, pour reprendre les mots de Bergson (1896), le temps est le fantôme de l'espace. Cela se concrétise par la représentation du temps comme une flèche qui part du passé vers le futur et sur laquelle il est possible de situer les événements. Or, en positionnant les événements sur la flèche du temps, nous les séparons les uns des autres. Ils sont donc distribués dans le temps comme on distribue les entités dans l'espace. C'est en ce sens que l'on peut dire que le temps est spatialisé.

Pour l'approche essentialiste, matérialité et spatialité forment un couple: la catégorie ontologique (matérialité) et la dimension ontologique (spatialité) qui permettent d'appréhender les phénomènes organisationnels. En conséquence, afin de s'assurer de la possible spatialisation des phénomènes organisationnels, l'approche essentialiste repose donc implicitement sur les principes de substance, de séparabilité et de transcendance. Ces trois principes peuvent être résumés ainsi: les organisations ont une existence propre (principe de substance), elles existent indépendamment les unes des autres (principe de séparabilité) et évoluent dans un cadre spatio-temporel extérieur à elles (principe de transcendance). L'application de ces principes conduit à définir l'organisation comme une entité que l'on peut situer dans un espacetemps objectif.

Cela pose un problème en termes d'analyse des phénomènes organisationnels, car en faisant le choix de la matérialité et de la spatialité, l'approche essentialiste part de la réalité intelligible, c'est-à-dire d'une réalité composée d'entités évoluant dans un cadre spatio-temporel extérieur et objectif pour étudier... cette même réalité intelligible. En d'autres termes, cette approche part d'une organisation objectivée, c'est-à-dire ayant fait l'objet d'un processus d'individuation et d'ostension pour étudier cette même organisation objectivée. Elle est donc frappée de ce que l'on pourrait appeler le syndrome de double intelligibilité, car elle conduit à conscientiser ce qui a déjà été conscientisé, en définissant des entités qui ont déjà été définies par ailleurs. Elle tente

de rendre intelligible l'intelligibilité. Ce faisant, elle ajoute une couche d'abstraction supplémentaire et nous éloigne, encore un peu plus, du processus continu dans lequel l'individualisation et l'ostension de l'organisation s'inscrivent. L'approche par les événements, que nous allons à présent développer, propose justement de s'intéresser à ce mouvement, non pas en cherchant à rester dans la durée pure (cela ne serait d'aucune utilité), mais pour comprendre les allers-retours permanents entre l'expérience sensible et la réalité intelligible. En cela, l'approche par les événements se situe entre ces deux positions extrêmes pour tenter de comprendre le passage de l'une vers l'autre.

Comme nous l'avons déjà souligné, si les principes de l'approche essentialiste sont donc la substance, la séparabilité et la transcendance, ceux de l'approche processuelle sont l'activité, la relationalité et l'immanence. Une application de ces trois principes conduit non pas à matérialiser et à spatialiser l'organisation, mais à temporaliser le phénomène organisationnel. Pour rappel, selon ces principes, toute la réalité se retrouve dans le moment vécu. Le temps et l'espace ne dérogent pas à cette idée. Ils ne sont pas des dimensions extérieures, mais les résultats temporaires et incertains qui émergent des actions en cours. La temporalité n'est donc ni une simple suite d'événements passés, présents et futurs extérieurs au moment vécu, ni un rejet pur et simple de la spatialisation. La temporalité est la définition fragile, incertaine et continue du continuum dans lequel s'inscrit le moment vécu. L'approche processuelle entraîne donc un changement de catégorie et de dimension ontologiques. Si seul ce qui est vécu permet de comprendre le phénomène organisationnel, alors l'événement actuel, défini simplement comme étant le moment vécu, s'impose comme catégorie d'analyse privilégiée. Plus précisément, c'est ce que l'on vit qui va retenir notre attention dans ce qui suit. C'est dans l'événement actuel qu'il nous sera possible de suivre l'émergence, la configuration et le maintien des identités, c'est-à-dire l'organisation. Cependant, cette catégorie ontologique ne se suffit pas à elle-même. Autrement, cela conduirait à rester dans ce qui se passe sans pouvoir comprendre comment le moment vécu va s'inscrire dans un continuum, qui n'est pas un temps et/ou un espace donnés, mais une mise en perspective de la réalité qui est propre au moment vécu. C'est d'ailleurs comme cela que nous définissons la temporalité.

Ainsi, l'approche par les événements repose sur l'événement comme catégorie ontologique et la temporalité comme dimension ontologique. En philosophie, l'événement est généralement appréhendé comme une catégorie ontologique parfois qualifiée de primitive (Kadlis 2013). Par catégorie ontologique, il faut entendre que l'événement est ce qui va nous permettre de faire la relation entre les principes et la réalité; par primitif, il faut comprendre que l'événement vécu intègre et produit tout ce qui est vécu. En tant que catégorie

primitive, l'événement est donc une catégorie ontologique intéressante permettant de suivre le mouvement de l'expérience sensible à la réalité intelligible. Plus précisément, l'événement permet de décrire l'activité sans avoir à décrire a priori ce qui est produit dans celle-ci. En cela, l'événement permet de s'attarder sur ce qui arrive sans présupposer quoi que ce soit. Lorsque les études portent d'emblée sur une supposée stratégie, une entreprise, une technologie, etc., elles tombent inexorablement dans les travers de la matérialité. La temporalité, quant à elle, est appelée dimension ontologique, car elle est ce qui définit le continuum de la réalité. Un renversement avec l'approche essentialiste s'opère donc. Le temps et l'espace ne sont plus des dimensions spatialisées, mais elles sont temporalisées, c'est-à-dire qu'elles seront comprises comme des dimensions qui surviennent dans l'événement actuel, comme une possibilité de situer le moment vécu dans un passé, présent et futur. Le couple espacetemps prend, selon cette approche, une signification particulière, car il n'est plus le réceptacle des choses et des événements, mais au contraire, le produit fragile et en devenir des événements.

### L'ÉVÉNEMENT COMME CATÉGORIE ONTOLOGIOUE

Une acception communément répandue consiste à considérer qu'un événement est un changement de propriétés. L'événement est dans ce cas appréhendé comme un point de bascule entre deux états. Il est alors proche de la notion de crise (Roux-Dufort 2007) car il marquerait la rupture d'un état stable et l'avènement d'un nouvel état. L'événement jouerait alors le rôle de transition volontaire ou involontaire. Il serait un marqueur qui constitue un avant et un après. Pris dans leur ensemble, les événements permettraient alors d'identifier les ruptures dans le temps. L'exemple le plus simple est sans doute celui de la frise chronologique sur laquelle sont représentés les événements heureux ou malheureux qui permettent de comprendre l'histoire d'une famille, d'une entreprise ou d'un pays. Cette acception populaire de la notion d'événement renvoie à la définition du mot latin eventus, qui signifie que l'événement est un fait indépendant. Cependant, le mot événement revêt une seconde acception qui désigne ce qui est en train de se produire. En latin, on appelle cela l'eventum. L'eventum est ce qui est vécu et qui n'a pas encore été désigné comme un fait. L'étymologie du mot événement est donc double, comme le souligne Deroy (2009), et met en lumière l'ambivalence ontologique du mot événement, comme couvrant à la fois ce qui arrive et ce qui est produit. Toute la littérature sur la notion d'événement est basée sur ce dualisme : les événements comme faits extérieurs détachés les uns des autres et l'événement comme moment vécu. Cette ambivalence pourrait rendre

cette notion bien difficile à mobiliser, car elle pourrait exiger de se positionner tantôt dans le sens de l'eventus, tantôt dans celui de l'eventum. Cependant, une échappatoire possible à ce dualisme peut être trouvée dans le verbe latin evenire (Cooper 2014) qui porte en lui cette double signification en reconnaissant que l'événement recouvre à la fois ce qui arrive et les faits produits. Le verbe evenire reconnaît que l'action et la production de faits, qui se nourrissent mutuellement, constituent un seul et même mouvement. C'est dans ce sens que nous comprendrons la notion d'événement, à la fois ce qui arrive et ce qui est produit. Cette notion a donc une dimension ontologique car l'événement renvoie aux faits vécus ou à vivre qui définissent ce que la réalité est pour les acteurs<sup>3</sup>.

Pour Alfred North Whitehead<sup>4</sup>, dont la philosophie repose largement sur cette notion, la totalité de la réalité est un événement unique, tandis que les événements, tels que nous les définissons, sont en fait des divisions partielles de cet unique événement qu'est la nature (Whitehead 1920: 14-15). Si la notion d'événement est centrale dans ses travaux, il ne faut pas espérer y trouver une définition toute faite. Alfred North Whitehead se contente uniquement de définir l'événement comme un fait concret, c'est-à-dire un fait qui acquiert une duration spatio-temporelle<sup>5</sup>. Cependant, dire que l'événement est un fait ne signifie pas que l'événement est isolé. L'événement existe en relation avec d'autres événements. Le philosophe parle alors tantôt de société, de nexus ou de structure pour qualifier la relation d'un événement avec l'ensemble des autres événements. Cependant, c'est sans doute dans les travaux de Mead (1932) que cette idée est la plus clairement développée. Dans un ouvrage intitulé The Philosophy of Present, George Herbert Mead reprend les développements d'Alfred North Whitehead pour comprendre comment la temporalité est constituée dans le présent. À l'instar d'Alfred North Whitehead, Mead

<sup>3.</sup> Cela n'a pas échappé à de nombreux philosophes, qui en ont fait également une catégorie ontologique primitive. Parmi les principaux philosophes ayant traité de la notion d'événement, on peut citer Alfred North Whitehead, Martin Heidegger, George Herbert Mead, Donald Davidson, Gilles Deleuze, Jacques Derrida, Alain Badiou, Theodore R. Schatzki et Jaegwon Kim. Cependant, ces auteurs ont abordé cette notion de façons parfois très différentes, que nous n'aborderons pas dans cet ouvrage. Comme indiqué précédemment, notre démarche repose essentiellement sur la philosophie d'Alfred North Whitehead et sur les développements en théories des organisations.

<sup>4.</sup> Alfred North Whitehead a notamment été mobilisé en théories des organisations par les tenants de l'approche processuelle. Parmi les travaux s'appuyant sur la notion d'événement d'Alfred North Whitehead, on peut citer Chia (1999), Hernes (2008, 2014), Cobb (2007) et Cooper (2014), Hussenot et Missonier (2016), Pulk (2016) et Myllikoski (2017).

<sup>5.</sup> Il est important de noter que, dans les travaux d'Alfred North Whitehead, la distinction entre événement, occasion actuelle et entité actuelle n'est pas évidente. De plus, la distinction entre événement, fait et entité ne va d'ailleurs pas de soi et la philosophie propose des développements hétérogènes sur cette question. Nous verrons, en suivant la pensée d'Alfred North Whitehead, qu'un événement peut devenir une entité (ou plutôt une identité dans notre vocabulaire) et que donc la frontière entre ces concepts est poreuse.

(1932) déclare que le monde est un monde d'événements et qu'il n'y a pas de réalité autre que celle qui se donne à voir dans le présent. Les travaux de Mead (1929, 1932) ont trouvé une résonance particulière en théories des organisations, notamment pour ses apports sur la notion d'événement et de temporalité (Simpson 2014). De plus, parmi les philosophes s'inspirant de la pensée d'Alfred North Whitehead, il est important de citer également Gilles Deleuze. Deleuze (1988) résume la notion d'événement à partir de trois composantes (Deleuze 1988: 105). D'abord, l'événement a une extension. Il «s'étend sur les suivants, de telle manière qu'il est un tout, et les suivants, ses parties». Ensuite, l'événement est composé de séries extensives qui « ont des propriétés intrinsèques (par exemple, hauteur, intensité, timbre d'un son, ou teinte, valeur, saturation de la couleur), qui entrent pour leur compte dans de nouvelles séries infinies [...] ». Enfin, l'événement a des propriétés intrinsèques. Si « nous appelons élément ce qui a des parties et est une partie, mais aussi ce qui a des propriétés intrinsèques, nous disons que l'individu est une "concrescence" d'éléments »<sup>6</sup>. La mobilisation de la notion d'événement de Deleuze (1968, 1988) a notamment donné lieu à des travaux sur l'éthique en théories des organisations (Deroy 2009; Deroy et Clegg 2011).

Malgré la multitude de travaux traitant de la notion d'événement<sup>7</sup>, celleci ne fait donc pas l'objet d'une définition très précise, ou plus exactement, en définissant l'événement en tant que ce qui arrive, les auteurs laissent le champ libre à diverses interprétations. Bien que cela puisse être déroutant, les philosophes ont raison de ne pas définir outre mesure cette notion. Si l'événement est ce qui arrive, alors l'événement est simplement l'expérience de la réalité. Il est donc préférable de ne pas circonscrire à outrance cette notion afin de lui laisser la plus large expression possible. D'ailleurs, toute classification *a priori* consisterait à définir à l'avance des limites à la réalité vécue des acteurs – ce qui serait une fâcheuse erreur conduisant à ne retenir arbitrairement que certains événements. À défaut donc de fournir une définition toute faite, nous pouvons simplement dire que l'événement est l'expérience de la réalité. La réalité est à la fois définie et vécue dans l'événement. Par réalité, il faut entendre à la fois sa dimension spatio-temporelle,

<sup>6.</sup> Nous verrons plus loin que nous adhérons au principe d'extension – qui est central dans la notion de préhension, mais en revanche, nous prenons nos distances avec l'idée selon laquelle les événements auraient des propriétés intrinsèques. Cela nous semble contraire à l'idée selon laquelle la continuité des événements est en devenir et non donnée.

<sup>7.</sup> Pour une synthèse des enjeux théoriques de la notion d'événement, il est possible de consulter les articles à la rubrique «Event» des encyclopédies de philosophie en ligne suivantes: l'article de Susan Schneider sur l'Internet Encyclopedia of Philosophy, l'article sur la Stanford Encyclopedia of Philosophy, et l'article de Kaldis (2013) dans l'Encyclopedia of Philosophy and the Social Sciences.

mais également tous les éléments qui composent l'expérience. En d'autres termes, l'événement est la réalisation du monde.

Si l'événement est la réalisation du monde, quelle est la différence entre l'événement et l'activité? Il est important de répondre à cette question, car, pour rappel, l'activité est l'un des trois principes sur lesquels nous nous appuyons pour développer l'approche par les événements. Il nous faut donc bien comprendre la relation entre ces deux notions sans quoi l'approche risque de devenir tautologique. Bien sûr, l'activité est constitutive de l'événement autant que tout événement est la manifestation d'une activité. L'événement émerge dans les activités et c'est dans les activités que les événements sont définis. Il n'y a donc pas d'événement sans activité et, inversement, toute activité entraîne la formation d'un événement. L'événement est donc le fait concret qui prend forme dans l'activité.

Les makers d'IciMontreuil font cette expérience au quotidien. Travaillant pour la plupart sur divers projets faisant appel à différentes parties prenantes, la réalité de leur quotidien est sans cesse en reconstruction. Les projets, les collaborateurs, les idées et les finalités évoluent en permanence. La réalité doit être constamment redéfinie par les makers, au gré des projets et des opportunités. C'est d'ailleurs à ce prix que les makers peuvent espérer continuer à gagner de l'argent. Par réalité, il faut entendre les modes de collaboration, les savoir-faire, les objectifs, etc. Et bien sûr, cela s'effectue en interrelation avec d'autres aspects de la vie des makers. Ainsi, les makers distinguent rarement ce qui appartient à la vie privée ou à la vie professionnelle. Les différentes facettes de leur vie sont souvent intégrées. On peut citer l'exemple du manager du fablab qui n'hésitait pas à développer ses projets artistiques dans les locaux d'IciMontreuil. Selon les sollicitations des résidents, il dégageait plus ou moins de temps pour la création de sculptures. Il se servait alors des ressources à sa disposition dans le fablab pour imaginer des sculptures intégrant de l'électronique afin de faire vivre une expérience onirique au spectateur. En novembre 2014, cette personne travaillait sur des sculptures faites à la fois de matière organique et d'électronique. L'une d'entre elles était composée d'un socle noir dans lequel était placées des herbes hautes. Lorsque le visiteur se déplaçait autour de cette sculpture, le courant d'air produit par son mouvement faisait naturellement bouger les herbes et déclenchait une musique. Ces sculptures étaient donc à mi-chemin entre la prouesse technologique et la poésie propre à la démarche artistique. À cela il faut ajouter le temps consacré aux expérimentations permettant de développer des compétences nouvelles dans les domaines de l'impression 3D, de la découpe laser ou dans la manipulation de cartes informatiques de type Arduino. Afin de concilier ses projets personnels et son activité de manager, le manager du fablab passait ainsi une bonne partie de sa semaine à IciMontreuil, week-ends inclus.

L'activité professionnelle des makers est parfois également une activité de loisir que l'on pratique avec les amis ou avec la famille. L'activité est alors totale et l'expérience de cette activité est constitutive de la réalité. Par exemple, pour chaque projet dans lequel le manager du fablab s'engage, il doit non seulement définir le projet lui-même, mais repenser toute l'organisation de sa vie: le temps qu'il passera avec sa compagne, le temps consacré à la création de ses propres œuvres, etc. Comprenons-bien ce que cela signifie: lorsque le maker travaille concrètement sur un projet, il ne définit pas uniquement ce projet (livrables, échéances, etc.), mais toute la réalité; c'est-à-dire les activités de loisirs, la vie de couple, etc. Toute division de la réalité par les makers n'est donc qu'analytique et vise uniquement à rendre l'action possible. L'expérience que l'on fait de cette réalité est, quant à elle, totale. Plus précisément, l'expérience que nous faisons de la réalité est toujours totale, relationnelle et immanente; tandis que pour rendre cette réalité opérationnelle, nous la divisons et la séparons en identités distinctes. In fine, par un étrange processus d'exclusion et d'objectivation, nous décidons arbitrairement des identités ou événements qui appartiennent au moment vécu. Cela est particulièrement le cas avec les événements que nous considérons appartenir à un passé ou à un futur extérieur au moment vécu.

Ces événements passés, présents et futurs qui semblent extérieurs à l'événement vécu sont des eventus; tandis que l'événement vécu est un eventum. Nous voici à nouveau confronté à la relation entre l'eventus et l'eventum, car si l'événement vécu (eventum) permet de saisir la manifestation du monde dans son entièreté, que deviennent les événements passés et anticipés (eventus)? Si l'on considère l'événement comme catégorie ontologique, c'est une autre question essentielle à laquelle nous devons répondre. Soit l'on considère que les événements ont une existence propre et indépendante et, dans ce cas, l'événement vécu (eventum) est différent des événements passés, présents et futurs (eventus). Les événements seraient appréhendés comme étant des faits isolés se déroulant de façon successive dans un temps objectif, tandis que leurs relations seraient causales. Soit l'on considère que les événements n'ont pas d'existence propre et sont sans cesse définis et redéfinis dans l'événement vécu. Ici, les événements sont constitutifs de la temporalité et leur relation est immanente. Cette seconde perspective de l'événement – qui renvoie au verbe evenire en latin – appréhende les événements passés et futurs comme étant interreliés et constitutifs du moment vécu. C'est bien évidemment cette seconde perspective qui sera retenue ici. Cela étant, voyons successivement ces deux perspectives, la relation causale et la relation immanente, afin de justifier notre préférence pour la seconde et comprendre le lien que nous faisons entre l'événement et la temporalité.

#### La relation causale des événements

La relation entre les événements est causale lorsque l'événement est appréhendé comme un fait indépendant. L'événement est ici défini comme une unité d'expérience qui s'est déroulée, se déroule ou est attendue dans le futur. Les événements appartiennent donc exclusivement au passé, au présent ou au futur et sont disposés sur un axe temporel donné et objectif. Cependant, la distribution dans le temps des événements n'empêche pas l'influence des événements les uns sur les autres. La nature d'un événement présent dépend donc en partie des événements passés; tandis qu'un événement anticipé est en partie défini à partir des événements passés et présents. Cependant, il est important de noter que malgré les influences réciproques des événements entre eux, chaque événement est détenteur de propriétés qui lui sont propres. C'est en cela que la relation entre les événements est causale. Il s'agit sans doute de l'approche la plus répandue dans le traitement des événements en théories des organisations. Plus précisément, le traitement de la relation causale entre les événements est ancien et trouve ses racines dans le principe de causalité qui a traversé toute l'histoire de la philosophie. Par exemple, Platon affirmait déjà dans le Timée<sup>8</sup> que «[...] tout ce qui naît procède nécessairement d'une cause; car il est impossible que quoi que ce soit prenne naissance sans cause. [...] Nous disons d'autre part que ce qui est né doit nécessairement sa naissance à quelque cause» (Timée, 27c-29e). Selon cette approche, un événement présent est donc bien la cause d'un événement passé, sans pour autant en être son extension. Pour les tenants de l'approche causale, les événements sont donc des faits isolés et reliés entre eux par une forme de causalité. En d'autres termes, X et Y sont deux événements différents, mais Y est la conséquence de X. La causalité définit donc la relation entre les événements et leur ordonnancement dans le temps. Plus précisément, les événements sont assimilés à des entités dotées de trois propriétés stables: 1) une longueur, 2) une distribution dans le temps et l'espace et 3) un rôle particulier dans l'histoire. Le temps comme l'espace sont considérés selon une perspective newtonienne, c'est-àdire en fonction des dimensions objectives et extérieures aux événements eux-mêmes. En d'autres termes, le temps et l'espace ont une existence à part entière. C'est d'ailleurs cette extériorité et cette objectivité qui permettent de

Il s'agit ici de la position de Timée de Locres. Plus généralement, le *Timée* est un dialogue entre Socrate, Critias, Hermocrate et Timée de Locres. Ce dialogue expose principalement les positions de Timée de Locres (dont l'existence n'est cependant pas avérée).

positionner les événements dans le temps et l'espace. En définissant le temps et l'espace comme dimensions objectives, le travail d'ostension des événements est ici largement simplifié, car il s'agit essentiellement de situer géographiquement les événements et de les positionner dans le temps selon le calendrier grégorien. Bien sûr, cette construction causale des événements et leur positionnement sur un système temporel et spatial imposé permet de construire une représentation partagée et donc de rendre possible la coordination. C'est, par exemple, le sens du système du temps universel coordonné (UTC) basé sur les fuseaux horaires et qui a vocation à faciliter les échanges.

La relation causale permet donc de proposer des représentations intelligibles des processus, et ainsi d'identifier des facteurs explicatifs et des leviers pour agir. C'est sans doute dans sa capacité à représenter clairement les processus que réside sa principale force. Avec l'approche causale, il devient aisé d'identifier les relations entre les événements. Pourtant, ces relations semblent très éloignées de l'expérience que nous faisons de la réalité, c'est-àdire d'un mouvement indivisible dans lequel les événements sont interreliés, co-définis, enchaînés et en aucun cas séparés les uns des autres. En cela, la causalité s'oppose à la durée de Bergson (1896). Si la causalité repose sur la division de la réalité, la durée en revanche propose de s'intéresser au mouvement indivisible de la vie. Comme cela a déjà été noté, nous sommes, pour les besoins de l'action, constamment pris dans cette dialectique. Par exemple, avant la création d'IciMontreuil, les deux fondateurs avaient créé Made in Montreuil, une communauté d'artistes et d'artisans. Leur objectif était de promouvoir les talents artistiques et artisanaux de la ville de Montreuil. Ce projet avait abouti à la publication d'un guide, les 93 incontournables et d'un livre de photographies, Les incontournables (Bard 2011), présentant les principaux acteurs de ce qu'ils appelaient alors «la révolution créative» de Montreuil. Les fondateurs de Made in Montreuil ont d'ailleurs réalisé une vidéo présentant le projet à des fins de promotion<sup>9</sup>. Cette vidéo est un témoignage intéressant car elle permet de comprendre comment les protagonistes inscrivent leur projet dans l'histoire de Montreuil. En évoquant tour à tour le passé industriel de la ville, le passé artistique et l'intense activité artistique et artisanale contemporaine de la ville de Montreuil, les fondateurs d'IciMontreuil mettent en place un processus qui peut sembler s'ancrer dans la relation causale. Les événements se succèdent alors et il y a une causalité qui semble évidente entre le passé de Montreuil, la création de Made in Montreuil et le futur de la ville. Nous sommes bien en présence d'une réalité cinématographique au sens de Bergson (1907). Cette lecture du processus apporte donc

<sup>9.</sup> La vidéo est visible sur le site Internet Viméo (https://vimeo.com/43717878).

une représentation et une explication à quiconque essaie de comprendre ce projet entrepreneurial. Cependant, cette vidéo peut induire en erreur, car elle fait l'hypothèse que le passé, le présent et le futur de la ville de Montreuil sont extérieurs à Made in Montreuil et que, donc, Made in Montreuil n'est qu'un événement parmi d'autres dans la grande fresque historique de Montreuil. L'erreur provient précisément de cette supposée extériorité du passé, du présent et du futur et, de surcroît, du positionnement de Made in Montreuil dans un espace donné, c'est-à-dire la ville de Montreuil.

Cependant, en décrivant l'histoire de Montreuil, la finalité de la vidéo n'est pas de présenter l'histoire, le présent et le futur de Montreuil, mais de définir ce qu'est Made in Montreuil. En mettant en scène le passé, le présent et le futur de la ville, c'est en fait toute l'histoire, le présent et le futur de Made in Montreuil qui sont définis. D'ailleurs les protagonistes ne s'en cachent pas. S'ils mobilisent l'histoire, le présent et le futur de la ville, c'est pour expliquer le rôle que ce projet peut jouer dans le développement de cette dernière. Cette vidéo est donc très instructive, car elle montre à la fois la force et la limite de la relation causale. Plus précisément, la relation causale proposée dans cette vidéo promotionnelle à propos du passé, du présent et du futur de la ville de Montreuil est le truchement par lequel les fondateurs donnent une définition particulière à leur projet, en l'inscrivant notamment dans une histoire et un avenir; c'est-à-dire en l'inscrivant dans un continuum qui permet de créer du sens à propos du rôle de Made in Montreuil. Cela étant, cette représentation ne résiste pas à une analyse approfondie du projet, car son positionnement dans l'histoire de la ville est artificiel. Made in Montreuil n'est pas un événement positionné sur une frise chronologique, mais un projet de redéfinition de l'histoire et du futur de Montreuil. En d'autres termes, Made in Montreuil est le projet par lequel la frise chronologique est définie, et non l'inverse.

Ainsi, ce détour par la notion de causalité est fondamental car il permet de comprendre que la façon dont nous traitons les événements est le plus souvent instrumentale; et que ce traitement est très éloigné de l'expérience que les acteurs font des événements. De nombreux travaux<sup>10</sup> proposent ainsi une démarche longitudinale permettant de suivre l'enchaînement des événements et de comprendre les relations entre ceux-ci. Même si les auteurs insistent sur l'interconnexion entre les événements passés, présents et futurs, les évènements sont exclusifs et les représentations chronologiques. Nous ne rejetons pas cette approche, car c'est par le biais de ce truchement que nous produisons le passage du temps et plus générallement, des représentations utiles à l'action.

Voir notamment les travaux de van de Ven (1987), van de Ven et Huber (1990), van de Ven et Poole (1990), Pettigrew (1990, 1992, 1997), van de Ven et Poole (2005) et Langley (1999).

C'est effectivement ce but qui est atteint avec la vidéo de promotion de Made in Montreuil. Après le visionnage de cette vidéo, le spectateur comprend le projet, le contexte historique dans lequel il s'inscrit et sa future utilité pour la société. Cette vidéo permet donc à chacun de prendre la décision ou non de rejoindre le projet d'une façon ou d'une autre. Cela étant, cette représentation n'est pas satisfaisante pour comprendre la progression continue du phénomène organisationnel. En ayant uniquement accès à des événements découpés et isolés les uns des autres, il n'est pas possible de comprendre la progression continue du phénomène dans lequel de nouvelles identités et configurations sont constamment produites et reproduites.

#### La relation immanente des événements

La perspective de la relation immanente des événements nous conduit à changer notre façon de questionner les phénomènes organisationnels. Il n'est plus question ici de comprendre l'enchaînement des événements, mais davantage l'expérience unique de ces événements, c'est-à-dire à la fois leur nature et leur succession. Si l'on revient un instant sur la vidéo promotionnelle de Made in Montreuil, nous avons vu qu'une approche causale des événements conduisait à ignorer le travail de redéfinition des événements passés et futurs qui définissent l'événement vécu. Ainsi, en postulant une distribution objective des événements dans le temps, l'approche causale ne permet pas de comprendre ce travail de définition et redéfinition des événements passés et présents de la ville de Montreuil. Pourtant, c'est bien ce travail qui permet de définir le projet Made in Montreuil. Bien sûr, une distribution chronologique des événements permet de rendre cela intelligible, mais ce qui devrait nous intéresser, c'est davantage la construction de l'enchaînement logique des événements qui positionne Made in Montreuil dans une temporalité qui dépasse la seule activité des fondateurs et qui inclut également la ville de Montreuil.

En d'autres termes, la perspective de la relation immanente postule que les événements et leur distribution dans le temps ne sont pas donnés, mais définis en permanence dans l'événement vécu. Aussi étrange que cela puisse paraître, un événement passé n'appartient pas au passé et un événement anticipé ne se situe pas dans le futur. Les événements passés, présents et futurs sont ici appréhendés comme des faits définissant le moment vécu, tout en étant définis par celui-ci. Leur nature et leur enchaînement sont donc situés dans l'événement vécu. En conséquence, la disposition des événements sur un axe temporel n'est donc pas donnée, mais constamment redéfinie dans l'événement vécu, car les acteurs intègrent, relient et redéfinissent les événements passés, présents ou anticipés, afin de rendre intelligible le moment vécu.

En saisissant les événements, les acteurs définissent et positionnent leur moment vécu. La réalité est dans cette constitution et configuration permanentes des événements qui émergent des événements eux-mêmes. C'est pourquoi Cobb (2007) insiste sur le fait qu'il n'y a rien d'autre que des événements qui surviennent d'autres événements.

La perspective de la relation immanente considère donc que les événements ne sont pas des faits distincts et simplement reliés par une relation causale, mais qu'ils sont mutuellement définis. En d'autres termes, une approche immanente considère que les événements passés, présents et futurs émergent ensemble dans l'événement vécu et que toute séparation a pour seul objectif de rendre l'expérience intelligible. Selon cette approche, il n'y a pas d'intervalle entre les événements car les acteurs saisissent tous les événements en même temps. En cela, les événements ne s'influencent pas les uns les autres. Les événements passés n'influencent pas le présent ou le futur. Ils sont constitutifs du présent, autant qu'ils sont co-constitués dans le présent. Il en est de même du futur. Le futur anticipé construit le présent et le passé, autant que le passé et le présent définissent les événements anticipés. Le passé, le présent et le futur ont donc une ontologie relationnelle et immanente. Plus précisément, c'est de cette co-définition et configuration des événements passés, présents et futurs qu'émerge une temporalité qui permet d'inscrire le moment vécu dans un continuum et donc de donner l'illusion que le moment vécu succède à un événement passé et précède un événement futur. Selon cette approche, la temporalité qui émerge des événements est donc la dimension à partir de laquelle le moment vécu est défini et situé dans le temps. Étant donné que toute la réalité est vécue dans le moment vécu et que celui-ci est avant tout constitué par les événements présents, passés et futurs permettant de définir un continuum, la temporalité est la dimension ontologique à partir de laquelle les phénomènes organisationnels peuvent être compris.

## LA TEMPORALITÉ COMME DIMENSION ONTOLOGIQUE

Comme nous l'avons vu précédemment, l'approche essentialiste repose sur la spatialisation de la réalité. Selon cette approche, les événements sont distribués sur un axe temporel et des dimensions spatiales données. Le temps et l'espace sont des dimensions objectives à partir desquelles les événements se déroulent. C'est cela que l'on appelle spatialisation. L'hypothèse de la spatialisation est donc que les événements se déroulent dans un espace-temps donné. Cette représentation a son utilité car elle permet de créer des abstractions pratiques. Pourtant, en extériorisant le temps et l'espace des événements, on perd, d'une part, le mouvement continu et inséparable des expériences et,

d'autre part, le processus de matérialisation qui consiste à opérer des séparations; c'est-à-dire le processus qui conduit à la définition et au positionnement des événements dans le temps et l'espace (que nous avons précédemment appelé individuation et ostension).

Pour reprendre les mots de Bergson (1896, 1907), c'est précisément ce passage de la durée vers la matérialité que nous proposons d'appeler temporalité. Avec la durée, nous restons dans l'expérience sensible. Il s'agit de l'expérience unique dans laquelle toute la réalité ne fait qu'une. Bergson (1896) prend l'exemple de la musique. Lorsque l'on se laisse aller, lorsque l'on ne cherche pas à identifier des sonorités particulières ou toute autre spécificité technique, alors nous vivons la musique comme une durée, c'est-à-dire une expérience indivisible. À l'oreille, les notes ne sont pas séparées mais, au contraire, elles sont entrelacées de telle façon que ce que le mélomane perçoit est une progression et non une succession. A contrario, la matérialisation nous invite à disposer les notes les unes à côté des autres et à distinguer les instruments les uns des autres. La musique devient alors une composition technique faite d'instruments et de partitions. Cette décomposition est à l'extrême opposé de la durée. Pour autant, rester au stade de l'expérience sensible n'est pas d'une grande utilité, car il est difficile d'apprendre, reproduire et partager cette expérience; tandis que la matérialisation a priori de la musique ne permet pas de comprendre l'expérience sensible qu'il est possible de vivre lorsque l'on écoute de la musique. Ainsi, c'est dans le va-et-vient de la matérialité et de la durée qu'il est possible de comprendre la musique dans sa complexité.

C'est pour cela que nous suggérons de considérer la temporalité comme la dimension ontologique primordiale, car c'est elle qui permet de comprendre comment l'expérience sensible se mue en événements détachés les uns des autres, procurant ainsi un sens à la réalité. La notion de temporalité, qui vient du latin *temporālitās* ou *temporālitātis*, met en avant le caractère éphémère, situé et subjectif du continuum des activités. La temporalité s'oppose donc à l'éternité, c'est-à-dire au caractère immuable et homogène de l'espace et du temps.

La temporalité n'est donc pas le temps. Il est important de distinguer ces deux notions. Le temps est considéré comme une dimension externe et donnée. Il ne dépend pas de l'expérience et est le même dans toutes les situations et pour tous (Shipp et Cole 2015). Le temps est donc unidirectionnel, linéaire, et il progresse du passé vers le présent et vers le futur (Bluedorn et Denhardt 1988). Cela signifie que les événements peuvent être différenciés les uns des autres en définissant leur appartenance au passé, au présent ou au futur. Le temps joue un rôle très utile, car il constitue un outil de mesure qui permet aux personnes de se coordonner au niveau mondial. De nombreuses études

ont porté sur le rôle du temps dans les organisations et ont utilisé le temps comme moyen de mesurer l'évolution et de mettre en évidence les principaux changements (Bluedorn 2002)<sup>11</sup>. A contrario, la temporalité est ce qui définit le continuum de la réalité (Whitehead 1920; Adam 1990). En cela, toute activité requiert la définition d'une temporalité, car elle est ce qui rend toute activité intelligible, notamment en permettant aux acteurs de donner un sens à ce qu'ils ont fait, font et feront. Cependant, la temporalité n'est pas donnée aux personnes, mais expérimentée à partir de l'enactment du passé, des événements présents et futurs (Weick 1995; Dawson et Sykes 2018). Dans une telle perspective, la distance entre les événements n'est pas donnée ou évaluée en fonction de l'unité de mesure (minutes, heures, jours, semaines, etc.), mais dépend de l'expérience des acteurs (Tumasjan et al. 2013). En somme, la temporalité et le temps expriment deux phénomènes différents: le temps est l'expression d'un ordre social basé sur un schéma temporel commun qui régule la vie sociale (Sorokin et Merton 1937; Zerubavel 1981), tandis que la temporalité est la définition du moment vécu, et plus précisément, le continuum de la réalité qui permet de définir un sens et un ordre. Le temps (ainsi que l'espace) existe donc dans la temporalité (Adam 1990; Bluedorn 2002).

Dans notre perspective, la temporalité est ce qui nous permet de passer d'une logique de succession à une logique de progression. La logique de succession renvoie à la séparation des notes et des instruments dans le temps et l'espace, tandis que la logique de progression renvoie à la démarche immanente qui est propre à l'écoute de la musique. Dans la logique de progression, la musique est un mouvement inclusif. L'ensemble des notes est invité à participer à l'expérience vécue. Le mélomane, détaché des partitions et des instruments, définit alors un continuum qui est propre à l'écoute de la musique. En revanche, dans la logique de succession, la musique est disposée dans un système spatiotemporel donné. C'est l'expérience du musicien averti qui ne peut s'empêcher d'analyser techniquement la musique écoutée. Musicien et mélomane n'ont donc pas la même expérience de la musique; le mélomane n'a que faire des aspects techniques de la musique, bien qu'il inscrive son expérience dans un continuum qui lui permet de définir un début et une fin au morceau de musique. En revanche, pour le musicien qui veut apprendre et comprendre le morceau, il faut bien entrer dans une logique de succession.

Si j'oppose de façon caricaturale les figures du mélomane et du musicien, c'est uniquement pour comprendre le mouvement permanent auquel invite

<sup>11.</sup> La distinction entre temps et temporalité est rarement faite par les auteurs en théories des organisations qui préfèrent souvent aborder le temps comme étant une construction sociale plus ou moins imposée et plus ou moins flexible (Blyton, Hassard, Hill et Starkey 1989; Hassard 1990; Chanlat 1990).

la temporalité. Cependant, dans nos activités quotidiennes, nous endossons les deux rôles à la fois. Plus précisément, c'est parce que nous avons besoin d'agir que nous passons du rôle de mélomane plongé dans l'expérience unique et indivisible au rôle du musicien qui découpe et isole sa musique. Pour jouer, le mélomane doit donc se muer en musicien; tandis que pour faire de la musique une expérience sensible, le musicien doit se muer en mélomane. Les makers d'IciMontreuil sont également en permanence dans cet entre-deux. Lorsqu'ils sont engagés dans un projet innovant, il leur faut définir chemin faisant les événements passés, présents et anticipés de leur activité et les catégories et rôles qui permettent aux acteurs de définir le continuum de leur projet. C'est donc cet entre-deux qui est intéressant, c'est-à-dire lorsque de l'expérience sensible se détachent des événements passés, présents et futurs qui permettront de positionner le moment vécu dans une temporalité. Ainsi, nous revenons aux événements, car ce sont eux qui se trouvent au cœur de ce mouvement. Plus précisément, c'est parce que les acteurs font face à la nécessité absolue d'agir qu'ils doivent définir un continuum. Ici encore, la temporalité émerge de l'expérience sensible afin de rendre l'action possible. De plus, la temporalité prend un statut ontologique particulier car, si dans l'ontologie de la spatialité, le temps et l'espace fournissent des référentiels homogènes, l'ontologie de la temporalité ne fournit pas de continuum prédéterminé, mais il est une construction en continu qui émerge sans cesse de l'activité.

Ce n'est pas un détail anodin car cela invite à considérer le temps et l'espace comme des dimensions construites dans l'événement vécu en même temps que les événements passés, présents et anticipés sont définis et configurés. C'est seulement lorsque nous avons accepté l'idée selon laquelle le continuum de la réalité est défini dans le moment vécu que nous pouvons basculer vers une ontologie fondée sur la temporalité. Cette acceptation ne va pas de soi et est lourde de conséquence. Considérer que le continuum de la réalité est dans le moment vécu entraîne une remise en cause de nombreux dualismes qui structurent à bien des égards notre pensée. En postulant que tout existe dans le moment vécu, il n'y a plus d'opposition et de séparation, mais uniquement des associations et des traductions qui s'opèrent simultanément<sup>12</sup>. La nouveauté et la stabilité, la rupture et la continuité, le local et le global, le micro et le macro ne sont plus séparés et opposés dans le temps et l'espace, mais définis dans un seul et même mouvement participant à la définition du moment

<sup>12.</sup> Les notions de traduction et d'association sont ici reprises des travaux des auteurs de la théorie de l'acteur-réseau, et notamment de ceux de Callon (1986) et Latour (2006). La notion de traduction fait référence à la co-définition des faits et des identités permettant l'émergence d'un répertoire commun. La notion d'association traite de la nécessaire relation entre les acteurs et les actants (ou humains et non-humains) pour faire émerger et maintenir des rôles et des statuts.

vécu. Toutes ces séparations n'ont donc plus lieu d'être *a priori*, car le moment vécu est indivisible, c'est-à-dire que tout ce qui advient n'existe que dans l'action accomplie, de façon immanente et relationnelle. Il en est de même pour le temps et l'espace. Le temps et l'espace sont internes à l'événement vécu. En ce sens, le temps et l'espace ne sont plus des dimensions, mais des identités jouant un rôle en cela qu'elles participent à définir le continuum de la réalité.

L'application de cette ontologie devrait permettre de dépasser les limites de nombreuses analyses longitudinales en théories des organisations. Comme cela a été montré par plusieurs auteurs (Langley et al. 2013), la plupart des recherches se revendiquant de l'approche processuelle ne parviennent pas à dépasser la disposition séquentielle des événements dans leur analyse. Cela s'exprime notamment dans les recherches basées sur l'enchaînement d'événements isolés dans le temps. Plutôt que de considérer le phénomène organisationnel comme un processus immanent et relationnel, celui-ci est appréhendé comme une suite d'états distribués le long d'un axe temporel situé dans un cadre spatial donné. Comprendre les phénomènes organisationnels à partir d'une ontologie de la temporalité reste donc un défi, car il est difficile de bâtir des représentations qui ne reposent pas sur des dimensions spatiotemporelles données. L'enjeu est de taille, car il s'agit de retranscrire le continuum de la réalité sans user des mêmes artifices que l'ontologie de la spatialité; c'est-à-dire sans jamais isoler les événements sur un axe temporel et des dimensions spatiales données. Or c'est dans cette difficulté de représenter le continuum de la réalité à l'intérieur de l'événement vécu que réside la limite de nombreux travaux en théories des organisations.

Pour comprendre cette limite, revenons un instant à la critique faite par les tenants de l'approche processuelle à l'encontre de l'approche essentialiste. Whitehead (1929) emploie l'expression de *simple location* pour dénoncer le fait que de nombreux scientifiques considèrent que les «choses» sont données. Pour le philosophe, ces scientifiques se focalisent sur les «choses» telles qu'elles sont matérialisées, et non sur les processus qui constituent ces «choses». Or, pour Whitehead (1929), c'est une erreur de penser que la réalité serait dans les objets que nous percevons. Pour le philosophe, la nature des phénomènes résiderait dans les processus qui les constituent. Si les auteurs du courant processuel adhèrent à cette hypothèse et tentent de l'appliquer aux phénomènes organisationnels, Birnholtz et al. (2007), Langley et al. (2013) et Sandberg et al. (2015) ont montré que les études conduisent le plus souvent à des représentations chronologiques des phénomènes dans lesquels les événements sont détachés les uns des autres. Cette difficulté à dépasser le caractère séquentiel des événements provient, selon nous, d'une absence de traitement de la notion

de temps. En d'autres termes, si les auteurs s'accordent sur le fait que les choses existent uniquement dans les processus, reste qu'une dimension semble échapper à cette hypothèse: le temps.

Bien sûr, le temps est une dimension fondamentale dans la pensée processuelle (Rescher 1996) et dans les études processuelles en théories des organisations (Langley et Tsoukas 2010)<sup>13</sup>. Les phénomènes organisationnels sont toujours représentés dans le temps. Quelle que soit l'approche, le temps est la dimension qui va permettre de saisir l'émergence et l'évolution des phénomènes organisationnels. Pourtant, de nombreux travaux qui suivent l'approche processuelle s'appuient sur une conception du temps qui n'est pas lui-même considéré comme un phénomène émergent, c'est-à-dire une temporalité. Ce paradoxe conduit donc à la pratique de ce que Langley et al. (2013) ont appelé le *temporal bracketing* dans le traitement des données, c'est-à-dire l'isolement des états les uns par rapport aux autres. Cette représentation conduit irrémédiablement à étudier l'organisation comme une succession d'événements isolés les uns des autres et non comme un processus immanent.

Pour traiter des phénomènes organisationnels à partir d'une démarche immanente, il nous faut donc appréhender le temps comme un processus émergent qui, à l'instar des autres phénomènes, se manifeste uniquement dans l'événement vécu. Une conception immanente de l'organisation suppose donc que le temps soit lui-même une construction en devenir. Plus précisément, il s'agit de considérer le passé, le présent et le futur non pas comme des événements placés sur un axe temporel extérieur au phénomène étudié, mais de comprendre comment l'articulation entre le passé, le présent et le futur est définie et redéfinie dans l'événement vécu pour constituer une temporalité.

Dans un article sur le temps, Hatch (2002) illustre ce défi. Elle prend pour exemple le travail photographique de l'artiste David Hockney. Pour David Hockney, la peinture est plus proche de la réalité que la photographie, car le travail du peintre est plus long, et donc plus à même de saisir le mouvement continu, tandis que le temps de capture de l'image par un photographe est très court. En ce sens, David Hockney considère que le travail du peintre est un travail immanent de définition et redéfinition d'une réalité abstraite ou figurative qui porte les traces des itérations, des hésitations et des modifications successives. Pour appliquer ce même principe à la photographie, David Hockney élabore une technique de collage de photographies prises à différents

<sup>13.</sup> De nombreux articles et numéros spéciaux ont été publiés sur le temps. Pour une synthèse des approches, voir par exemple les travaux de Hernes, Simpson et Soderlund (2013) et Reinecke et Ansari (2017). Concernant les numéros thématiques, voir, par exemple, celui d'Organization Studies (vol. 23, n° 6, 2002) et celui du Scandinavian Journal of Management (vol. 29, n° 1, 2013) qui abordent le temps à partir d'une approche processuelle.

moments et sous différents angles. L'expérience photographique proposée n'est donc pas celle d'un instant isolé, mais celle d'événements passés qui sont compris uniquement dans leurs interrelations avec le moment présent. En d'autres termes, le cliché observé est le fruit d'un collage de différents clichés relatifs à un seul phénomène. L'événement vécu de celui qui regarde la photographie laisse entrevoir l'accumulation des événements passés qui ont conduit à la création d'une photographie originale. Les événements passés ne sont donc pas des événements extérieurs à la photographie observée, mais constitutifs de celle-ci. Pour l'observateur, l'expérience photographique devient celle de la temporalité d'un phénomène photographié. Pour appliquer pleinement une ontologie relationnelle et immanente à l'étude des phénomènes organisationnels, il nous faut faire le même travail que David Hockney avec la photographie, c'est-à-dire construire une démarche théorique qui permette de saisir l'organisation à partir de sa temporalité. Après avoir défini les concepts d'événement et de temporalité, le chapitre suivant présente les propositions constitutives d'une approche mettant ces concepts au cœur de l'analyse.

# CHAPITRE 4 L'ORGANISATION DES MAKERS COMME STRUCTURE D'ÉVÉNEMENTS

otre immersion dans le monde des makers nous a conduit à questionner certaines hypothèses communément admises en théories des organisations. Travailleurs indépendants pour la plupart, ils sont autonomes et libres. Ils ne sont contraints par aucune sorte de contrôle formel, ni aucun pouvoir de coercition. Ils sont ainsi libres de travailler sur les projets qu'ils souhaitent et avec les personnes de leur choix. De plus, ils sont libres d'apprendre de nouvelles techniques, tenter de nouvelles expérimentations et développer des innovations sans avoir à répondre à des injonctions provenant d'une quelconque hiérarchie. Cela se traduit pour les théoriciens des organisations par une remise en cause des hypothèses et des catégories utilisées pour comprendre les modes d'organisation. Par exemple, les makers sont membres d'IciMontreuil et n'en sont pas les salariés, et pourtant ce makerspace est leur lieu de travail. Ils sont pour la plupart indépendants, tout en multipliant les collaborations et les projets avec d'autres makers, mais également avec le personnel du makerspace ou des entreprises. Ils sont professionnels, tout en s'adonnant à des activités qui dépassent largement la seule obligation économique. Ils privilégient l'innovation, mais puisent souvent dans des savoir-faire anciens, sans négliger pour autant les nouvelles technologies, comme l'usage de l'impression 3D. Le mouvement des makers donne donc à voir un phénomène organisationnel sans cesse en mouvement dans lequel les rôles, les statuts et les modes de coordination sont sans cesse questionnés et redéfinis. La diversité des projets, des savoir-faire et des finalités entraîne un désordre permanent dans lequel émergent des formes de collaboration et des innovations inattendues. Les makers remettent en cause les dichotomies classiques et inventent de nouveaux modes organisationnels qui ne sont pas basés sur la relation salariale et contractuelle.

Pour appréhender cela, nous avons fait le constat que certaines approches en théories des organisations – que nous avons regroupées sous l'appellation d'approche essentialiste - ne sont pas d'une grande utilité, et nous avons ainsi plaidé pour une approche qui s'ancre dans le paradigme de l'approche processuelle. Plus précisément, nous avons proposé de comprendre l'organisation comme un mouvement constitutif d'identités et de configurations qui peut être appréhendé à partir de trois principes: l'activité, la relationalité et l'immanence. De plus, nous avons développé le cadre ontologique à partir duquel il serait possible d'étudier l'organisation en définissant l'événement comme catégorie ontologique et la temporalité comme dimension ontologique. Sur la base des propositions établies dans les chapitres précédents, ce quatrième chapitre s'intéresse à la façon dont on peut suivre les phénomènes organisationnels comme des mouvements continus dans lesquels les événements sont sans cesse définis et redéfinis afin de faire émerger et maintenir une temporalité. Il s'agit donc dans ce chapitre de développer l'appareillage à partir duquel il sera possible de comprendre l'organisation à partir des événements et de la temporalité.

Ce n'est bien évidemment pas un nouvel enjeu auquel nous nous attaquons. Bergson (2010 [1896]), par exemple, l'avait déjà rencontré en travaillant sur le rapport entre la matière et le temps. Dans un développement sur la mémoire, il note que le fait de placer l'esprit dans le cerveau était révélateur de notre façon d'appréhender l'essence de l'esprit. En considérant que l'esprit est spatialisé dans le cerveau, l'auteur remarque qu'il est impossible de l'étudier dans son évolution. De ce fait, cette approche conduit à distinguer le corps de l'esprit. En d'autres termes, même si l'esprit et le corps sont bien appréhendés comme étant co-définis, cette approche représente les deux éléments comme étant situés dans deux espaces distincts. Afin de dépasser cette limite, Bergson (2010 [1896]) propose de considérer l'esprit comme étant le fruit des souvenirs actualisés par le corps dans l'action. Dans cette perspective, la relation entre l'esprit et le corps n'est plus spatiale, mais immanente: les souvenirs passés permettent l'action présente, tandis que l'action présente mobilise et modifie les souvenirs passés. Ce faisant, on opère un passage de ce que l'on pourrait appeler «une ontologie relationnelle spatialisée» à une « ontologie relationnelle immanente », afin d'étudier les phénomènes comme des mouvements permanents dont la réification n'est pas un but, mais uniquement des ingrédients ou des images1 constitutifs de ce mouvement.

La notion d'ingrédient est proposée par Whitehead (1929), tandis que Bergson (2010 [1896]) parle d'image.

L'objectif de ce chapitre est identique à celui poursuivi par Henri Bergson. Il s'agit de développer une démarche qui permette une étude des organisations à partir d'une ontologie relationnelle immanente. Pour cela, nous proposons un appareillage articulé autour de deux concepts issues de la philosophie de Whitehead (1929): l'événement vécu – appelé également événement actuel – et la structure d'événements. L'événement vécu est l'unité d'analyse à partir de laquelle le phénomène organisationnel peut être appréhendé; tandis que la structure d'événements est constitutive du phénomène organisationnel. À partir de ces deux concepts, nous verrons comment il est possible d'appréhender l'organisation comme une structure d'événements produite et reproduite dans la progression successive des événements vécus.

#### L'ÉVÉNEMENT VÉCU COMME UNITÉ D'ANALYSE

Si l'on adhère aux propositions que nous venons d'exposer, la réalité ne peut alors se manifester que dans l'événement vécu. En d'autres termes, tout arrive et tout existe uniquement dans ce qui se déroule et se manifeste dans l'action en cours. Les acteurs, les objets, le passé, le futur et le présent n'existent que dans ce qui est vécu et ne souffrent d'aucune extériorité. L'événement vécu est donc un accomplissement continu et intégral de tout ce qui s'est déroulé dans le passé, se déroule dans le présent et est anticipé.

Cela a une implication importante dans notre compréhension de l'organisation: l'organisation n'échappe pas à cette proposition et l'intégralité de ce que nous appelons organisation se manifeste également dans l'événement vécu. Ainsi, les événements passés et futurs ne sont pas extérieurs au présent; de même que les objets, les espaces physiques et les acteurs n'existent que dans le moment vécu. C'est d'ailleurs à partir de cette idée qu'il est possible de penser l'organisation à partir de la temporalité et non de la spatialité. Plus précisément, prendre l'événement vécu comme unité d'analyse consiste à considérer que ce que l'on vit contient tout ce qui a été vécu et tout ce que l'on anticipe de vivre. Les souvenirs d'enfance, les autres événements qui se déroulent au même moment et le futur que nous imaginons ne sont pas extérieurs au moment vécu; ils le définissent autant qu'ils sont définis par l'événement vécu. L'événement vécu est donc composé d'autres événements et n'existe que dans la définition et l'agencement de ces événements. Cette hypothèse est déjà bien connue des théoriciens des organisations qui ont travaillé sur le temps. Par exemple, Bakken, Holt et Zundel (2013) et Dodd et al. (2013) ont mis en évidence que les événements n'ont pas d'existence extérieure à l'activité vécue. Les événements passés définissent donc le présent (Cobb 2007; Suddaby, Foster et Trank 2010); l'événement présent permet la projection dans le futur

(Gephart, Topal et Zhang 2010; Hernes et Weik 2007), autant que les événements futurs attendus redéfinissent le passé (Lorino et Mouret 2013; Schultz et Hernes 2013) et le présent. Et c'est à partir de cette co-construction des événements que l'événement vécu devient réalité tangible.

En conséquence, la production et la reproduction du continuum de la réalité est dans ce mouvement de co-définition des événements, et non dans une extériorité des événements passés et futurs. Par exemple, le continuum de la réalité des fondateurs du makerspace IciMontreuil n'existe pas à travers l'enchaînement séquentiel d'événements passés, présents et futurs, mais bien à travers l'intégration et la redéfinition du passé et du futur dans le présent, donnant ainsi à l'événement vécu une historicité et une finalité. Le passé, le présent et le futur qui constituent l'événement vécu que nous pouvons appeler IciMontreuil, et qui correspond au développement du makerspace, sont divers, complexes et sans cesse en redéfinition. Par exemple, Nicolas et Christine Bard, les deux fondateurs d'IciMontreuil, ont chacun eu des carrières très différentes avant de se lancer dans cette aventure entrepreneuriale. Nicolas Bard a été responsable dans une agence de communication, tandis que Christine Bard a travaillé dans le secteur bancaire pendant de nombreuses années. Bien qu'ils aient connu la réussite professionnelle, c'est à la fois une certaine lassitude vis-à-vis de leur activité professionnelle et la perspective de fonder une famille qui les ont conduits à reconsidérer leur carrière. À cela, il faut ajouter leur passion partagée pour la création, l'art et les artistes contemporains, doublée d'un intérêt pour l'histoire et le dynamisme propres à la ville de Montreuil. Cet intérêt pour la ville de Montreuil a motivé en partie leur décision de se lancer dans cette aventure, en espérant ainsi participer au développement économique et social de ce territoire.

Ces événements passés et présents ont joué un rôle important pour définir leur projet entrepreneurial. Ils ont également permis de définir le continuum d'une réalité dans lequel ils peuvent positionner leur projet de création d'un espace de travail pour les makers. En d'autres termes, nous mobilisons des événements passés, présents et futurs afin de définir une temporalité qui permette de définir une progression de ce que nous vivons, et qui est plus ou moins la continuité de ce que nous avons vécu et de ce que nous vivrons; non pas parce que les événements s'enchaînent de façon linéaire et prédéterminée, mais parce qu'ils se définissent les uns par rapport aux autres et que nous les configurons dans le but de créer un continuum qui donne un sens au moment vécu. Et c'est cette définition de la progression de l'activité dans l'événement vécu qui permet de définir le phénomène organisationnel comme une temporalité. Whitehead (1929) a utilisé le concept de préhension pour exprimer

cette idée<sup>2</sup>. Le concept de préhension est centrale dans la pensée du philosophe, car elle permet d'exprimer l'idée selon laquelle les événements incorporent leurs prédécesseurs et, comme cela a été souligné, leurs successeurs. En d'autres termes, « préhender » signifie faire l'expérience des événements passés, présents et futurs dans l'événement vécu afin de créer un continuum de la réalité. C'est en cela que la préhension des événements passés, présents et futurs permet, d'une part, de produire et de reproduire l'ordre organisationnel et, d'autre part, d'inscrire l'événement vécu dans une temporalité constituée d'événements passés, présents et anticipés.

Afin d'appréhender la notion d'événement vécu, menons plus en avant notre investigation du projet entrepreneurial des fondateurs. Celui-ci est articulé autour de trois événements vécus particulièrement structurants pour les acteurs: Made in Montreuil, avec la création et l'animation de la communauté de créatifs entre 2009 et 2013; IciMontreuil, l'espace de travail des makers créé à la suite de Made in Montreuil et qui ouvrit ses portes en janvier 2013; et le développement national du projet que nous nommerons IciCamier, en référence à une première expérimentation menée sur la Côte d'Opale, dans le nord de la France en 2015, avec la création d'un fablab temporaire.

Nous avons précédemment insisté sur le rôle de l'histoire et du futur anticipé de la vie personnelle des fondateurs dans le développement de ce projet. Il faut à présent compléter cette description pour comprendre comment des événements passés, présents et futurs très divers sont «préhendés» pour définir les différentes étapes de ce projet. D'ailleurs, les trois événements vécus précédemment cités peuvent apparaître comme étant des étapes et, en cela, contraires au principe d'immanence. Pourtant, il nous faut passer par ce découpage analytique car c'est le seul moyen de rendre intelligible la progression continue de ce projet. Ce découpage permettra ainsi de créer un récit structuré, bien que ce qui est à l'œuvre soit un mouvement indivisible. D'ailleurs, tout l'enjeu est à présent de rendre ce mouvement tangible en dépit du découpage que nous venons de faire.

Revenons d'abord au projet Made in Montreuil, qui a déjà été partiellement développé dans le chapitre précédent, et qui consistait à promouvoir et rassembler les créatifs de Montreuil. Nous avons, à propos de cet événement vécu, insisté sur le rôle du passé et du futur de la ville dans la définition de celui-ci. En effet, nous avons vu que, pour expliquer ce qu'est Made in Montreuil, les fondateurs n'ont pas hésité à mettre en scène l'histoire et le

Le terme préhension vient du verbe latin prehendo qui signifie avant (prae-) de prendre/ saisir (hendō).
 La préhension est l'activité par laquelle «une chose prend ou en saisit une autre» (Debaise 2008: 5).
 Pour Whitehead (1929), la préhension est inséparable de l'événement actuel.

présent de la ville de Montreuil, notamment dans une vidéo intitulée « Made in Montreuil : de l'héritage industriel à la révolution créative », postée sur la plateforme Viméo. Cela permettait d'inscrire ce projet dans cette « révolution créative » que les fondateurs appelaient de leurs vœux. Concrètement, cela s'est traduit par un ancrage du projet entrepreneurial dans la vie artistique de la ville de Montreuil, notamment dans des formes d'expression alternatives tels que l'art urbain ou la musique électronique. La vidéo de présentation de Made in Montreuil, par exemple, met en scène de nombreux artistes urbains, graffeurs et DJ qui vantent le dynamisme de Montreuil et l'intérêt du projet Made in Montreuil.

Lorsqu'il fut décidé de créer IciMontreuil, les fondateurs et les membres n'ont pas rompu avec ce passé et ce présent. Bien au contraire, le passé, le présent et le futur de la ville de Montreuil sont sans cesse évoqués et redéfinis pour définir ce qu'est IciMontreuil, car ils permettent de définir le continuum d'une réalité dans lequel IciMontreuil peut s'inscrire. Voici par exemple les propos tenus par l'un des fondateurs lors d'une conférence en novembre 2014 à propos de la création d'IciMontreuil.

Nous n'avons rien inventé. Ce que l'on fait existait au début du XX<sup>e</sup> siècle. Ce qui nous inspire, ce sont des lieux créatifs du début du XX<sup>e</sup> siècle en France et non le MIT. Nos principales influences sont, par exemple, La Ruche et le Bateau-Lavoir à Paris. Ces lieux avaient déjà imaginé de nouvelles façons de travailler et de créer.

(Nicolas Bard, cofondateur d'IciMontreuil)

Ainsi, l'événement IciMontreuil est défini par des événements passés, présents et anticipés, tout en offrant aussi l'occasion de participer à la définition et à la redéfinition du passé, du présent et du futur. C'est pourquoi les références au passé de Montreuil étaient explicites sur le site Internet d'IciMontreuil. Le passé industriel et artistique de la ville est clairement mentionné comme une référence qui inspire les fondateurs dans leur projet. Voici un extrait de ce que l'on pouvait lire sur le site d'IciMontreuil dès 2012, c'est-à-dire quelques mois avant l'ouverture officielle du makerspace.

[...] Montreuil est devenue la capitale mondiale des poupées (Jumeau), de la fabrique des couleurs (Milori), du travail du cuir (Chapal), de la transformation du bois, du métal et de l'absinthe (Pernod Ricard). Après leurs fermetures à la fin des années 70, les artisans du bois, du métal, les graveurs, les tapissiers ont continué à maintenir leur activité et le fonctionnement de leurs ateliers dans la ville [...] Attirés par les grands espaces délaissés par les industriels et le côté alternatif de la ville, de nombreux artistes ont investi Montreuil pour y travailler et y résider.

(Site Internet d'IciMontreuil, consulté le 28 janvier 2015)

Le passé présenté par les co-fondateurs met donc en avant les réussites industrielles de la ville au cours du XXe siècle et considère que le déclin de la période industrielle est une opportunité pour les artistes, et pour toutes celles et ceux qui ont à cœur de développer des mouvements alternatifs. À lire ces lignes, le passé de Montreuil est une histoire positive à partir de laquelle il est possible de bâtir un présent et un futur. Cependant, nous aurions tort de penser que le passé est seulement évoqué par les acteurs pour inscrire leur projet dans une histoire. En fait, c'est dans un véritable travail de redéfinition que les acteurs s'engagent. Plus précisément, le passé industriel de Montreuil est appréhendé d'une façon positive afin de faire profiter le projet entrepreneurial de ce passé dans lequel il est aisé de trouver des racines permettant de l'inscrire dans un projet de société. Cependant, si les fondateurs d'IciMontreuil font la description d'un passé glorieux durant lequel l'économie était florissante et les savoir-faire nombreux et reconnus, cette définition du passé peut être remise en cause et se heurter à une autre vision qui mettrait, par exemple, l'accent sur les conditions de travail misérables des ouvriers, les luttes syndicales, les grèves et les conditions sanitaires déplorables dans lesquelles vivaient alors de nombreux habitants de Montreuil au début du XX<sup>e</sup> siècle. À cela on pourrait ajouter le déclin de l'industrie, à partir des années 1970, qui a entraîné un chômage de masse et plongé de nombreuses familles dans la pauvreté. Les traces encore visibles de cette époque peuvent donc faire l'objet d'appréciations différentes et, sans doute, toutes peuvent avoir leur pertinence. Pourtant, depuis quelques années et sous l'impulsion d'initiatives telles que celles des fondateurs de Made in Montreuil et IciMontreuil, le passé industriel retrouve ses lettres de noblesse. Les bâtiments sont rénovés pour accueillir des ateliers d'artistes ou des lofts, tandis que les savoir-faire d'antan sont mis à l'honneur afin de créer une filiation entre les employés de ces usines, les artisans et les makers d'aujourd'hui. Par exemple, la vaste usine Chaptal a trouvé une seconde vie en étant reconvertie en ateliers pour artistes. Plus généralement, les quelque cinquante ateliers collectifs pour artistes de la ville de Montreuil sont, pour la plupart, d'anciens bâtiments industriels reconvertis.

Il en va de même pour le présent. À la suite de Made in Montreuil, dont l'objectif était de servir de support à la «révolution créative» en cours à Montreuil, et dont le slogan était « de l'ère industrielle à la révolution créative», IciMontreuil a d'abord été défini comme une *filière de production locale*. Cette expression permettait de souligner, d'une part, que le mouvement des makers était une démarche qui privilégiait une production locale et, d'autre part, d'inscrire le projet entrepreneurial dans la continuité des expérimentations alternatives de la ville telles que la création d'une monnaie locale (appelée « la pêche » à Montreuil) et les jardins partagés au sein du site des Murs à Pêches.

En définissant leur projet comme une filière de production locale, les fondateurs avaient ainsi à cœur de promouvoir les personnes créatives vivant à Montreuil, tout en créant un écosystème permettant la définition, le prototypage et la production locale d'objets et services. Cependant, l'expression « filière de production locale » a rapidement été abandonnée et le lieu a été requalifié en « makerspace » pour les makers. Cette évolution sémantique est importante, car elle a permis de positionner IciMontreuil dans des tendances plus globales, notamment dans le mouvement des makers. Ainsi, la notion de makerspace permettait de faire un pont entre le projet entrepreneurial et un ensemble de tendances, dont le DIY (do it yourself), le mouvement des hackers et l'économie sociale et solidaire.

La tendance du DIY se traduit essentiellement par l'idée selon laquelle il est possible de réaliser des objets complexes sans qu'il soit besoin d'être un expert. À l'instar du bricoleur qui bénéficie de la mise sur le marché d'outils toujours plus faciles à utiliser, l'arrivée des outils de prototypage numérique et la mise à disposition d'un ensemble d'outils industriels à un prix compétitif, par le biais des inscriptions au makerspace, permet aux makers de tester et développer facilement des solutions innovantes. Cela se caractérise notamment par la présence de diverses technologies numériques de prototypage et de production, et par de nombreuses activités d'expérimentation. À cela s'ajoute la pratique de l'apprentissage de pair à pair qui permet d'échanger et d'expérimenter facilement avec d'autres makers.

En revanche, la contre-culture hacker s'inscrit dans un registre beaucoup plus politique<sup>3</sup>. Elle se fonde en effet sur l'idée que l'émancipation des individus passe par une réappropriation de la production des objets (Lallement, 2015), l'activité des hackers consistant à réparer, recycler et détourner des objets de la vie quotidienne en vue de se soustraire au capitalisme et à la consommation de masse. Le mouvement des hackers s'oppose donc à la séparation des rôles et des tâches qui selon eux conduit à déconnecter les personnes de ce qui est produit. Selon cette perspective, le producteur est le consommateur et vice versa. Comme nous l'avons déjà noté, il y a une filiation entre le mouvement des hackers et le mouvement des makers, mais il y a aussi une différence notable entre les deux. Alors que le mouvement des hackers s'inscrit le plus souvent dans une démarche contestataire, les makers concilient projet de société et obligation de gagner un revenu. Cela provient d'ailleurs du fait que les hackers sont des activistes et des amateurs, alors que les makers sont le plus

Certes, le mouvement DIY trouve également ses racines dans des mouvements contestataires comme la mouvance anarchiste ou le mouvement punk (Hein 2012), mais cette tendance semble avoir perdu cette dimension politique et le DIY renvoie essentiellement à l'idée de création et le bricolage.

souvent des professionnels dont le revenu dépend des activités réalisées dans le makerspace. La culture hacker se manifeste également par la production et le détournement d'objets électroniques, qui invitent à repenser ce qu'il est possible de faire dans un tel lieu. Par exemple, au début de l'année 2014, des makers ont lancé un projet de création d'un jeu d'arcade fait à partir de palettes en bois, d'un écran d'ordinateur et d'une carte Arduino (petit ordinateur permettant de concevoir des objets électroniques). Ce jeu d'arcade reprenait les codes esthétiques des années 1980, mais bien évidemment, en construisant ce jeu avec d'anciennes palettes en bois, l'objet avait davantage un côté « bricolage», ce qui était d'ailleurs entièrement assumé par les makers. Le résultat était plutôt satisfaisant, car la console émulait d'anciens jeux vidéos disponibles sur Internet et offrait une jouabilité tout à fait correcte pour un objet fabriqué à partir de la récupération de palettes et d'un écran d'ordinateur. En somme, cet objet représentait assez bien la logique des hackers. D'ailleurs, ce jeu d'arcade a ensuite été exposé à l'entrée d'IciMontreuil, comme pour montrer aux visiteurs le lien entre le makerspace et la culture hacker, malgré le fait que le lieu s'adressait avant tout à des professionnels en activité ou des personnes souhaitant développer leur activité professionnelle. Le projet prit ensuite un nouveau départ avec l'organisation de formations à la conception de jeux d'arcade. L'objectif des makers à l'origine de ce projet était de faire évoluer une activité de hacking en une activité commerciale. Surfant alors sur la vague du rétro-gaming, qui consiste à remettre au goût du jour les anciens jeux vidéos, la jeune entreprise proposait à qui le souhaitait de participer à un atelier durant lequel les personnes apprenaient à fabriquer un jeu d'arcade. Bien sûr, le résultat proposé était beaucoup plus abouti à ce moment et l'entreprise fournissait un kit complet lors des ateliers afin que les clients puissent construire et programmer entièrement un jeu d'arcade. In fine, l'objectif était que le client reparte chez lui avec un objet prêt à être utilisé. Ce projet est intéressant car il montre comment les makers préhendent des événements passés (les jeux vidéos des années 1980, les jeux d'arcade, etc.), des tendances actuelles (DIY, hacking, rétro-gaming) et des événements futurs (offre de services pour la conception de jeux d'arcade, etc.) pour définir l'événement actuel (le développement du projet de jeux d'arcade). De plus, cela montre sans doute comment le mouvement des makers s'inspire du mouvement des hackers et de la porosité existante entre ces deux contre-cultures.

De nombreux makers cherchent d'ailleurs à faire coexister une démarche sociétale et une activité commerciale. C'est, par exemple, le cas des fondateurs d'une jeune entreprise spécialisée dans le secteur de l'économie circulaire. Cette entreprise de quatre personnes au moment de notre étude occupait un espace permanent à IciMontreuil, qui été en fait une mezzanine dans l'atelier

dédié aux artistes urbains. Dans ce lieu cohabitaient ainsi des artistes et des jeunes designers en économie circulaire. Leur métier consistait à aider les entreprises à définir un modèle dans lequel les étapes de conception, de fabrication, d'approvisionnement, de réparation et de recyclage puissent être suffisamment intégrées pour éviter la production de déchets. Dans ce modèle, les déchets deviennent des ressources qui peuvent être valorisées.

C'est-à-dire que les gens ne se rendent pas compte qu'un produit, ça ne se pense pas juste pour être mis dans le rayon d'un magasin, c'est fait pour être pensé à l'approvisionnement, à la production. Comment il est mis en magasin, comment il est utilisé et surtout qu'est-ce qui se passe après l'utilisation de nos produits? Ça, finalement, on peut partir du principe que dès qu'il y a un déchet, c'est que c'est mal designé, c'est que ça ne va pas être normal. Le déchet est une invention humaine, c'est juste un manque d'imagination ou un manque de considération de la problématique à certains moments. Pourtant, encore une fois, c'est une source d'opportunités économiques, sociales et environnementales.

(Antoine, résident à IciMontreuil, cofondateur d'une startup spécialisée dans le développement de solutions d'économie circulaire)

Plus généralement, le projet IciMontreuil s'inscrivait dans une démarche d'économie sociale et solidaire. En adoptant le statut juridique de la SCIC (société coopérative d'intérêt collectif), les fondateurs avaient dès le départ tenté d'articuler projet d'entreprise et utilité sociale. D'abord, cet ancrage dans l'économie sociale et solidaire s'exprime notamment par le respect des règles de gouvernance et de détention du capital propres aux coopératives. D'ailleurs, parmi les sociétaires, on trouve des résidents, tels que les membres d'une startup hébergée dans les locaux d'IciMontreuil, mais également des particuliers ou encore une collectivité locale. Ensuite, cet ancrage s'exprime par une mission d'intérêt collectif. À cette fin, les fondateurs d'IciMontreuil utilisent parfois l'expression de «manufacture collective et solidaire» pour désigner cette mission d'intérêt collectif qui est fondatrice du projet. Enfin, ce lien avec l'économie sociale et solidaire se concrétise à travers des actions sociales contribuant au développement local. Une des principales actions que j'ai pu observer est l'accompagnement de chômeurs de longue durée, notamment en mobilisant les ressources du makerspace, afin que ces derniers puissent se reconvertir en apprenant un métier manuel avant, peut-être, de créer leur propre activité professionnelle. Par exemple, les fondateurs accueillaient régulièrement dans les locaux d'IciMontreuil les membres d'une association d'aide à la réinsertion professionnelle. Dans ce cadre, Nicolas Bard lui-même aidait des chômeurs à construire un projet professionnel. Cette activité, bien que non rémunératrice et chronophage, est constitutive de ce que ce projet voulait être: un espace dans lequel l'économique et le social puissent se rencontrer. Les makers ont ainsi à cœur de porter un projet de société alternatif en réinventant notamment la création et le partage de savoir-faire. À travers leurs pratiques et en mobilisant d'autres événements présents, les makers participent à définir et redéfinir le présent de leur activité et plus généralement celui de la société. En mobilisant les codes du DIY et du mouvement des hackers, ils remettent en cause, par exemple, la figure de l'expert et le rôle de la formation initiale, car être maker, c'est apprendre par soi-même et par la pratique et ce, quels que soient les diplômes obtenus durant les études. Les makers proposent donc un projet émancipateur pour tous et invitent chacun à repenser son activité professionnelle, quels que soient son passé professionnel et sa formation.

En important ces références et ces tendances diverses pour définir IciMontreuil, les fondateurs créent une filiation entre le passé industriel et artistique de la ville de Montreuil avec d'autres tendances. Ainsi, le projet IciMontreuil participe à la fois à la redéfinition du passé et du présent de la ville de Montreuil, notamment en important et en développant des tendances et des contrecultures, tout comme le passé et le présent de la ville définissent ce qu'est IciMontreuil. Le moment vécu par les fondateurs, c'est-à-dire la création et le développement d'IciMontreuil, est donc défini à travers la (re)définition d'événements passés, présents et futurs.

Cependant, les événements passés, présent et futurs préhendés diffèrent entre Made in Montreuil et IciMontreuil, car, pour le développement d'Ici-Montreuil, les acteurs ont intégré également les tendances actuelles de l'industrie (outil numérique de prototypage, fablab, etc.) et, plus largement, les évolutions actuelles du travail (espaces collaboratifs, mise en avant de l'entrepreneuriat et du travail créatif, etc.). Le présent préhendé est, en un sens, plus vaste, car les acteurs ont intégré dans leur processus non seulement le dynamisme créatif de la ville, mais également de nombreuses tendances présentes dans la société. C'est d'ailleurs sur cette base qu'IciMontreuil va évoluer dans sa fonction. Si le développement d'IciMontreuil est apparu comme un important objectif de ce projet, très rapidement celui-ci va être considéré comme une expérimentation visant à développer un modèle qui pourrait être reproduit dans diverses villes en France.

Pour bien comprendre un tel basculement, il est important de préciser qu'IciMontreuil est devenu un des tiers-lieux les plus prisés en France. Médias et politiciens font à présent le déplacement pour le découvrir. Plusieurs grands médias français ont réalisé des reportages sur le lieu (France3, BFMTV, France Inter, etc.); les grands quotidiens de la presse nationale et locale publient également régulièrement des articles sur IciMontreuil (*Le Monde*, *Les Échos*,

Le Parisien, etc.). Ce lieu est devenu ainsi un lieu de passage pour quiconque espère incarner l'innovation. Cela n'a d'ailleurs pas échappé au gouvernement de l'époque. Par exemple, le lancement officiel du plan d'action gouvernemental Développement et Numérique s'est déroulé à IciMontreuil en décembre 2015, en présence d'Axelle Lemaire, secrétaire d'État chargée du numérique. Emmanuel Macron, alors ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, a organisé une réunion de travail dans cet espace de travail en juin 2016; Bruno Lemaire, député de l'Eure, s'y est rendu également en juin 2015; tandis que Razzi Hammadi, député de la septième circonscription de la Seine-Saint-Denis, est devenu un habitué du lieu. Pour ce dernier, IciMontreuil est d'ailleurs une vitrine du savoir-faire de la ville de Montreuil et plus largement du département de la Seine-Saint-Denis. Pour beaucoup, IciMontreuil préfigure donc l'industrie du futur. Devant un tel succès médiatique, le discours des fondateurs à l'égard d'IciMontreuil a évolué et, de ce fait, la mission de leur projet a été élargie. Durant le développement de Made in Montreuil et au début de la création d'IciMontreuil, il n'était en effet question que de participer au développement économique de la ville de Montreuil. Cependant, le succès médiatique, en mettant en avant le rôle potentiel de ce lieu dans le développement de l'activité économique, a montré aux fondateurs le rôle que pourraient jouer les makerspaces dans le développement de l'innovation et de l'industrie en France. Nicolas Bard est ainsi devenu une personnalité prisée, régulièrement consultée sur les questions de l'innovation et de l'avenir de l'industrie. Par exemple, à la suite de la visite d'Axelle Lemaire à IciMontreuil, il a été invité par cette dernière à exposer sa vision du futur de l'industrie.

C'est ainsi que, devant l'intérêt suscité par IciMontreuil, les fondateurs ont décidé de poursuivre l'aventure entrepreneuriale en imaginant d'autres makerspaces sur la base du modèle d'IciMontreuil, c'est-à-dire en utilisant les friches industrielles et les savoir-faire locaux disponibles en France. Durant les années 2014 et 2015, les deux fondateurs ont préparé un projet de développement qui comprenait la création potentielle de plusieurs espaces de travail de ce type en France à moyen terme. Bien sûr, plusieurs problèmes se posent à eux, notamment celui du choix des régions dans lesquelles il y aurait un fort potentiel et un financement pour un tel développement national. En septembre 2015, les fondateurs ont lancé une expérimentation, baptisée IciCamier, dans le Nord de la France, consistant à créer un fablab temporaire dans une ancienne usine, sur un site en cours de réaménagement. IciCamier se veut donc la première étape de ce développement. Il s'agit à terme de créer un nouveau makerspace dans une région française qui a lourdement souffert de la désindustrialisation. En cela, la raison d'être du projet n'est plus de participer uniquement au développement de Montreuil, mais de participer à la relance

économique du pays. «Moi, ce qui m'obsède, ce n'est pas de monter un makerspace, c'est de relancer le *made in France*, l'industrie en France. IciMontreuil n'est qu'un moyen de tester des choses», déclare Nicolas Bard. Lors de nos conversations, divers projets ont été évoqués dans différentes régions. Ainsi, peu à peu, la vision de Nicolas Bard a évolué. Il ne s'est plus vu uniquement comme responsable d'IciMontreuil, mais comme un entrepreneur au sein d'un mouvement: celui des makers, dont l'objectif est de développer un nouveau modèle industriel qui se traduirait par l'ouverture de plusieurs makerspaces sur le territoire français.

Comme on peut le constater, on note une évolution entre les événements préhendés pour le développement de la communauté de créatifs appelé Made in Montreuil, ceux préhendés pour le développement du makerspace IciMontreuil et ceux relatifs au développement national de ce projet entrepreneurial que nous appelons IciCamier<sup>4</sup>. Si chaque événement est vécu dans la continuité du précédent, chaque événement vécu est par ailleurs nouveau. De plus, chaque événement vécu mobilise un passé, un présent et un futur qui sont partiellement identiques à l'événement précédent et en partie différents. Chaque événement vécu est donc compris comme étant une structure d'événements passés, présents et futurs. C'est ce que nous appelons l'organisation.

# LA STRUCTURE D'ÉVÉNEMENTS COMME ORGANISATION

En prenant l'événement vécu comme unité d'analyse à partir de laquelle il est possible d'étudier le phénomène organisationnel, la structure d'événements passés, présents et futurs est donc ce qui forme l'événement vécu. La notion de structure d'événements a d'abord été développée par Whitehead (1929: 166). Pour le philosophe, la nature est une structure d'événements dans laquelle chaque événement a une position particulière. La préhension de la structure d'événements dans l'événement vécu est ce qui apporte ordre, continuité, désordre et rupture. Sur la base de ce constat, l'organisation est une structure d'événements (Hernes, 2014b) qui progresse au fil des événements actuels. L'organisation est ici définie comme étant le continuum qui émerge de l'activité et qui rend la réalité tangible, intelligible – afin que l'on puisse agir sur elle. L'approche par les événements nous permet ainsi de proposer une définition processuelle de l'organisation, respectueuse de l'idée selon laquelle l'organisation est un mouvement permanent. Voyons à présent cette notion de structure d'événements plus en détail.

En 2017 et 2018, les fondateurs d'IciMontreuil poursuivaient le développement en travaillant notamment sur la création d'IciMarseille, un espace de travail de 3500 m² au service des makers de l'agglomération marseillaise.

Chaque événement actuel est donc défini par une structure d'événements originale, à la fois continuité de la structure de l'événement actuel précédent, et nouveauté par rapport à celle-ci, car la préhension des événements n'est jamais la même. Ainsi, la structure d'événements n'est jamais entièrement nouvelle, car la structure d'événements préhendée est une actualisation constante des structures d'événements précédentes. L'histoire et l'avenir anticipé ne sont pas entièrement remis en question lors de chaque événement vécu, mais chaque événement vécu est l'occasion de préciser, de redéfinir ou partiellement d'oublier le passé, le présent et le futur anticipé.

Prenons, par exemple, le cas d'un projet de développement d'un nouveau produit structuré autour de trois événements importants: une réunion de lancement du projet, une réunion de suivi d'avancement et une réunion de clôture du projet. Pendant la réunion de lancement du projet, les acteurs définissent principalement le futur de leur activité. Les échéances et les livrables peuvent être définis avec plus ou moins de précision. Lors de la réunion d'avancement du projet, la réunion de lancement ainsi que les événements anticipés définis lors de cette première réunion (échéances, livrables, etc.) peuvent devenir des événements passés et futurs qui serviront à définir en partie la réunion d'avancement pendant laquelle les acteurs feront alors un point sur les réalisations achevées et celles à venir. Enfin, ces deux réunions pourront conditionner en partie la réunion de clôture du projet. Durant la réunion de clôture du projet, les deux réunions précédentes seront mobilisées pour établir une continuité ou une rupture dans la réalisation du projet. Ainsi, en préhendant ces événements, les acteurs actualisent en continu la structure d'événements. Cette actualisation de la structure d'événements est ce qui permet de définir et de maintenir un continuum et, ce faisant, un ordre à l'activité ou un désordre si les acteurs opèrent des changements jugés importants entre les réunions.

De plus, l'actualisation de cette structure d'événements dans l'événement vécu est ce qui permet de comprendre le principe d'immanence. Il y a, en effet, immanence lorsqu'il y a une préhension continue du passé, du présent et du futur. Cette préhension n'est jamais totalement la même, ni totalement différente: elle est toujours actualisée. Le principe d'immanence peut donc être compris comme l'actualisation permanente du passé, du présent et du futur dans l'événement qui surgit. Cependant, l'actualisation ne concerne pas uniquement les événements eux-mêmes. L'agencement des événements est également actualisé, c'est-à-dire en partie reproduit mais également modifié. C'est précisément cette actualisation permanente des événements et de leur agencement qui définit la temporalité.

Pour bien comprendre la relation entre l'événement, la structure d'événements, l'immanence et la temporalité, la métaphore d'Henri Bergson sur le temps comme boule de neige peut être éclairante. Pour Bergson (1907: 2), le temps (ou plutôt la temporalité dans notre vocabulaire) est en effet comme une boule de neige qui enfle au fur et à mesure de son existence. Les événements passés, présents et futurs sont incorporés dans la boule de neige au fil des innombrables événements actuels<sup>5</sup>. Ces innombrables événements actuels ne sont pas séparés, mais constitutifs d'un présent continu. La temporalité est alors formée par cette incorporation des événements au fur et à mesure que la boule de neige enfle, et cette incorporation continue d'événements nouveaux est appelée structure d'événements. La structure d'événements évolue donc constamment et se charge de nouveaux événements. Cette relation entre événement actuel et structure d'événements est donc au centre de l'approche par les événements. Elle permet de déployer un appareillage qui permet de comprendre l'organisation comme phénomène immanent et relationnel qui ne prend corps que dans l'action. Nous le verrons dans le chapitre suivant, c'est sur cette base qu'il est également possible de penser les identités et leurs configurations. Cependant, le déploiement de l'approche par les événements fait face à au moins deux défis. D'une part, si la réflexion en termes de structure d'événements entraîne un découpage qui est certes nécessaire, elle comporte le risque de perdre le mouvement dans l'exercice de la description. D'autre part, si cette approche nécessite de définir et de retenir un certain nombre d'événements actuels qui apparaissent comme des étapes, la question de la définition et de la nature de ces étapes doit également être posée.

Comme nous l'avons vu dans la section précédente, la compréhension et la description du projet entrepreneurial a entraîné une découpe de celui-ci en trois étapes qui semblent avoir été particulièrement importantes: Made in Montreuil, IciMontreuil et IciCamier. Ce découpage peut sembler en contradiction avec une approche visant à représenter le phénomène organisationnel comme un mouvement indivisible. Comme le note Shotter (2008), les événements surviennent dans un flux continu d'activités. Ils ne surviennent pas les uns après les autres, mais les uns dans les autres. Ainsi, l'enjeu n'est pas de décrire ces trois événements actuels comme étant séparés et indépendants les uns des autres, mais bien de montrer le processus immanent, malgré ce nécessaire découpage. Et cela est rendu possible en montrant, par exemple, comment la structure d'événements de Made in Montreuil a été intégrée dans l'événement IciMontreuil, mais également comment l'événement anticipé IciMontreuil a déjà participé à définir la structure d'événements de Made in

<sup>5.</sup> À noter que Bergson (1907: 2) emploie la notion d'incident et non d'événement.

Montreuil. Ainsi, le découpage en structure d'événements doit être compris comme une lecture analytique permettant de rendre intelligible la progression continue de la structure d'événements. Plus généralement, toute retranscription, qu'elle soit faite par les acteurs ou le chercheur, est uniquement une tentative de rendre dicible un mouvement qui n'est en définitive qu'un bond unique, pour reprendre les mots de Bergson (2011 [1911]). Tout l'enjeu réside dans ce paradoxe, car il consiste à montrer l'indivisibilité de l'expérience malgré les découpes nécessaires pour rendre intelligible le mouvement indivisible de constitution du phénomène organisationnel étudié.

En travaillant sur la retranscription de la structure des événements, il devient alors possible de montrer comment les principes d'immanence et de relationalité prennent corps dans le flux continu des activités. En somme, il s'agit de retranscrire de façon intelligible le flux dans lequel se construisent les identités et les configurations qui définissent la réalité. Dans le cas du projet entrepreneurial de Nicolas et Christine Bard, il s'est agi de rendre intelligible le flux d'activités qui a conduit d'abord à la création d'une communauté de créatifs (Made in Montreuil), puis au développement d'un espace de travail pour les makers (IciMontreuil), et enfin à un projet de développement national (IciCamier). Si l'on accepte de considérer que ces trois structures d'événements évoqués précédemment sont représentatives du découpage nécessaire pour rendre intelligible ce flux, et si l'on montre comment ces structures d'événements sont reliées entre elles selon les principes d'immanence et de relationalité, il est alors possible de montrer l'indivisibilité du mouvement, tout en le rendant intelligible.

Le second point important concerne le choix des événements qui constituent les structures d'événements. À nouveau, l'indivisibilité du mouvement que nous essayons de retranscrire doit nous conduire à beaucoup de prudence dans la définition de l'événement actuel étudié, car s'il est toujours possible de découper et redécouper le mouvement continu en une quantité infinie d'événements, il est beaucoup plus difficile de conserver le mouvement dès lors que l'on opère un découpage analytique. Comment alors procéder à ce découpage analytique sans perdre le mouvement? Il s'agit d'une question centrale et la réponse réside sans doute dans le respect de la voix des acteurs : laissons le soin aux acteurs de définir les événements passés, présents et futurs qui ont été, sont ou seront structurants pour leur activité. Il s'agit là d'une idée latourienne qui pourrait être bien utile (Latour 2006; Venturini 2010). En d'autres termes, le choix de l'événement actuel Made in Montreuil, qui joue un rôle important dans la structure d'événements d'IciMontreuil, n'est pas uniquement le fruit de mon interprétation personnelle. Les fondateurs, mais aussi certains résidents d'IciMontreuil, évoquaient cette période comme étant le début de leur aventure. Pour les fondateurs, leur projet entrepreneurial s'articulait autour de ces trois périodes distinctes — Made in Montreuil, IciMontreuil et le développement national, lequel lors de notre étude se concrétisait à travers l'expérimentation IciCamier. Cependant, pour que cette distinction n'entraîne pas une séparation, chaque structure d'événements doit être appréciée comme une progression de la structure d'événements précédentes.

Cependant, les principes d'immanence et de relationalité ne doivent pas occulter le fait que certains événements peuvent devenir des identités qui acquièrent un rôle et une fonction particulière. C'est là une conséquence du principe de préhension. Par identité, il faut comprendre, par exemple, que certains événements du passé jouent un rôle actif car ils participent directement à la définition de l'événement vécu. Toute analyse de la structure d'événements débute donc par la reconnaissance du fait que les événements vécus peuvent devenir des identités, car les acteurs peuvent leur faire subir un exercice d'ostension et d'individuation conduisant à leur donner un rôle et une fonction. Cet événement particulier devient un repère qui permet de définir un avant, un pendant et un après. Dans le cas du projet entrepreneurial, Made in Montreuil, IciMontreuil et IciCamier ont été vus comme ayant un statut d'événement particulier et, de ce fait, ont structuré les étapes du projet. Il en va de même pour certains événements liés à l'histoire de la ville de Montreuil, notamment ceux relatifs à l'industrie du cinéma, comme les studios des frères Pathé et de Georges Méliès. Le passé artistique de la ville de Montreuil, Made in Montreuil et IciMontreuil sont des événements-identités permettant de découper artificiellement le mouvement lancé et vécu par les acteurs impliqués dans ce projet.

# TRADUCTION DE LA STRUCTURE D'ÉVÉNEMENTS ET TEMPORALITÉ ACTIVE

Le projet entrepreneurial que nous avons décrit a ainsi été le fruit d'une progression continue qui peut être vue comme une redéfinition de la structure d'événements préhendée au cours des différents événements actuels. Passés, présents et futurs ont donc été définis et redéfinis de façon continue. Ce faisant, les acteurs définissent en continu la temporalité de leur projet et, plus généralement, sa réalité. Comme nous l'avons également vu précédemment, relier les événements passés, présents et futurs dans une réalité inséparable revient donc à mettre la temporalité au cœur de la construction ontologique de l'organisation. Mais la construction de la temporalité de l'organisation n'est pas un processus collectif sans heurt. Lorsque l'on affirme que la

temporalité est sans cesse redéfinie, cela signifie qu'elle est le plus souvent le fruit d'une négociation permanente. Plus précisément, la temporalité résulte de l'actualisation négociée de la structure d'événements. La temporalité est alors active, comme le souligne Hernes (2014b), c'est-à-dire sans cesse en évolution. Ces négociations permanentes s'apparentent à des traductions collectives successives qui permettent de faire émerger une temporalité commune mais éphémère pour les acteurs. Le terme de traduction, proche de celui employé par les auteurs de la théorie de l'acteur-réseau (Akrich, Callon et Latour 2006), désigne ces négociations permanentes pour définir les événements passés, présents et futurs qui aboutissent peu ou prou à des constructions partagées à propos de l'événement vécu.

Si l'organisation est donc la structure d'événements préhendée, la temporalité est ce qui lui confère une première forme de tangibilité. La structure d'événements fait organisation pour les acteurs, car la temporalité qui résulte des traductions successives consiste en une narration plus ou moins partagée par tous les acteurs. Par exemple, si l'on considère IciMontreuil comme un phénomène organisationnel, ce n'est pas pour son bâtiment, mais bien parce que ce phénomène prend corps dans une histoire plus ou moins partagée non seulement par ses fondateurs et ses membres, mais également par les journalistes, chercheurs ou simples curieux. En d'autres termes, IciMontreuil est moins un lieu qu'un récit.

Ainsi, mettre la temporalité au cœur de la construction ontologique de l'organisation conduit à considérer la narration comme étant au cœur de la construction du phénomène organisationnel (Boje 2001; Czarniawska 1997; Rantakari et Vaara 2017), car elle permet de comprendre comment le passé, le présent et le futur sont définis et agencés par les acteurs eux-mêmes. Bien que l'objectif ne soit pas de faire ici une description exhaustive des travaux sur les approches narratives, qui constituent d'ailleurs un champ de recherche dynamique en soi et dont les travaux sur le rôle du langage et les éléments extra-langagiers de Girin (2016)<sup>6</sup> peuvent être considérés comme structurants, on peut noter que certains travaux comme ceux de Cunnliffe, Luhman et Boje (2004) et Ybema (2014) entrent particulièrement en résonance avec l'idée présentée ici. En proposant la notion de temporalité narrative, Cunnliffe, Luhman et Boje (2004) ont proposé d'établir le lien entre la temporalité et les narrations des acteurs. Ils rappellent notamment que les récits, c'est-à-dire

Dans les années 1980, Jacques Girin a développé une théorie du langage en acte, à partir d'études conduites dans des entreprises. Les travaux sur le langage et plus généralement sur la communication se sont depuis cette époque particulièrement développés dans le groupe de recherche Communicative Constitution of Organization (CCO) (Brummans, Cooren et Robichau 2014; Cooren et al. 2011).

l'événementisation et le séquençage, permettent de faire sens des événements vécus. Par narration, il ne faut pas comprendre uniquement les récits officiels et écrits. Ces narrations sont le plus souvent informelles; ce sont des explications auxquelles les acteurs se livrent et qui visent à définir l'événement vécu.

La narration et la mise en récit sont donc des éléments importants qui contribuent à définir l'événement vécu. Dans ce processus, l'événementisation et le séquençage des événements sont donc les exercices auxquels les acteurs doivent se plier pour rendre intelligible leur activité et, ce faisant, leur rapport à la réalité. C'est donc dans les récits que les expériences sensibles se transforment en événements marquants qui prennent la forme d'événements qu'il est possible de décrire. De plus, le séquençage des événements participe à l'objectivation de la temporalité qui, en retour, permet de situer les événements dans cette même temporalité. Ainsi, le passage de la structure d'événements à la temporalité n'est pas donné aux acteurs. Il est le fruit de traductions successives qui prennent corps dans des récits divers qui convergent vers une version des faits plus ou moins partagée. Est-ce que cela signifie que la temporalité peut être plurielle? Oui, car chaque acteur fait une expérience unique de l'événement vécu. C'est d'ailleurs ce qui lui confère une individualité. Mais on peut répondre à cette question également par la négative, car chaque acteur n'existe que dans sa relationalité avec d'autres acteurs. La préhension de la structure d'événements est donc toujours collective. En d'autres termes, la structure d'événements est à la fois préhendée de façon différente, mais suffisamment partagée pour rendre les activités collectives possibles. Comme nous l'avons évoqué dans l'introduction, le phénomène organisationnel est alors semblable aux images du kaléidoscope, un flux permanent de composition et de recomposition de structures d'événements dans lequel chaque image du kaléidoscope est à la fois différente et similaire aux précédentes, tout en portant en elle le potentiel des images futures. Chaque image est ainsi composée d'une multitude d'autres images qui se ressemblent et sont différentes à la fois. Ces images qui composent l'image générale sont traduites en permanence et participent à offrir une image d'ensemble. L'organisation est donc kaléidoscopique, à la fois harmonieuse et chaotique, unique et multiple.

# DIMENSION TÉLÉOLOGIQUE DE LA STRUCTURE D'ÉVÉNEMENTS

Reprenons brièvement ce qui vient d'être proposé dans les sections précédentes de ce chapitre, avant de traiter du problème de la dimension téléologique que notre développement soulève. Nous venons de voir que l'événement vécu est défini par la structure d'événements. La structure d'événements préhendée permet de donner un caractère tangible à l'événement

vécu en lui conférant une temporalité. Cependant, la structure d'événements n'est pas donnée aux acteurs. Elle est définie et redéfinie dans l'événement vécu et, surtout, elle est négociée de façon permanente. La structure d'événements n'est donc jamais entièrement la même, ni entièrement nouvelle, ni complètement stabilisée. Cette coexistence et co-définition de tout ce qui a précédé, de ce qui arrive et de ce qui arrivera est ce que nous avons appelé le principe d'immanence. En d'autres termes, le principe d'immanence signifie que le passé n'est pas la cause de ce qui arrive, car celui-ci est co-défini en permanence dans le moment vécu. Il n'y a donc aucune forme de déterminisme ou de causalité dans la façon dont la structure d'événements est proposée dans cette approche. D'ailleurs, pour éviter les pièges du déterminisme et de la causalité, nous avons emprunté à Alfred North Whitehead la notion de préhension. En posant le principe selon lequel le passé, le présent et le futur sont co-produits et co-agencés dans l'événement vécu, le passé ne peut pas être la cause de l'événement vécu. De la même façon, l'événement vécu n'est pas la cause du passé, du présent ou du futur; car le sens de l'événement vécu réside dans cette co-définition et cet agencement des événements passés, présents et futurs.

Ainsi, lorsque que l'on aborde la dimension téléologique de la structure d'événements, c'est-à-dire la finalité pour laquelle une structure d'événements est préhendée, nous devons appliquer le même raisonnement que celui que nous appliquons à la causalité. Étant donné que le passé, le présent et le futur ne sont pas extérieurs à l'événement vécu, mais qu'ils en sont des parties intégrantes, constitutives et constituées, la dimension téléologique ne peut pas être relative au passé, au présent ou au futur. Étant donné que toute la réalité réside dans l'événement vécu et que l'enjeu est précisément cette définition de la réalité, la finalité de la structure d'événements préhendée est donc l'événement vécu lui-même. Comme nous l'avons vu, la définition et la redéfinition permanente du passé, du présent et du futur n'est pas une fin en soi, mais un moyen de rendre intelligible l'événement vécu. En d'autres termes, étant donné qu'il n'y a rien en dehors de l'événement vécu, il ne saurait être question de traiter de la dimension téléologique comme d'une finalité extérieure à l'événement vécu.

Ainsi, l'approche par les événements conduit à repenser la dimension téléologique de nos activités. Principalement pensée en termes de finalité extérieure à l'événement vécu, la dimension téléologique a souvent été appréhendée comme une finalité relative à un événement futur. La finalité fait référence ici à un événement plus ou moins proche. Or, en considérant que tout le passé, le présent et le futur appartiennent uniquement à l'événement vécu et que tous les efforts des acteurs consistent à définir l'entièreté de la réalité dans l'événement vécu, la finalité de l'activité consiste uniquement à se définir elle-même en tant qu'événement vécu dans lequel toute la réalité devient tangible.

Il s'agit là d'un point important qui peut être illustré à partir de l'ethnographie auprès des makers. Dans le cas du projet entrepreneurial que nous avons décrit, si les fondateurs ont décidé de définir comme objectif la relance de l'économie locale avec la création de la communauté de créatifs Made in Montreuil, puis d'IciMontreuil, c'est avant tout pour définir et donner un sens à ce qu'ils étaient en train de vivre. Ici le mot sens signifie une orientation à leur activité. Il en est de même avec le projet IciCamier. L'objectif d'IciCamier est bien de relancer l'industrie en France. Cependant, il ne faut pas confondre objectif et finalité. Si l'objectif provient de la capacité des acteurs à définir des objectifs à atteindre dans un futur anticipé, en revanche la finalité est de définir l'événement vécu par les acteurs. En vivant l'événement de la création d'IciCamier, la finalité téléologique de la structure d'événements préhendée est uniquement de définir l'événement vécu IciCamier.

La démarche est identique pour le passé. La création du collectif de créatifs Made in Montreuil et du makerspace IciMontreuil ont contribué à redéfinir le passé et cela a sans doute participé à donner une lecture positive du passé de la ville de Montreuil, en proie depuis longtemps à des difficultés sociales et économiques diverses. Pourtant, il ne serait pas cohérent de penser que la redéfinition du passé de la ville a été une finalité extérieure de ces projets. Encore une fois, il ne s'agit que d'un moyen de définir l'événement vécu. La définition des projets, c'est-à-dire les événements vécus, est la seule finalité qui vaille; tandis que la redéfinition du passé, du présent et du futur n'est qu'une façon de servir cette finalité, notamment en les inscrivant dans une temporalité. C'est en cela que nous pouvons avancer la proposition selon laquelle la dimension téléologique est interne à l'événement vécu, c'est-à-dire tournée sur elle-même pour servir l'action en cours.

# STRUCTURES D'ÉVÉNEMENTS ET DUALISMES

Si l'on poursuit la réflexion à partir du principe selon lequel toute réalité existe simultanément dans l'action de façon immanente et relationnelle, alors un autre principe en découle: il n'y a pas de dualisme donné qui renverrait à des aspects externes à l'événement actuel. L'événement vécu n'est ni local, ni global; ni stable, ni nouveau; ni ordonné, ni désordonné. Il est tout cela à la fois et il en est donc de même pour les phénomènes organisationnels. Toutes ces dualités existent de façon simultanée à travers la préhension des événements. Les makers préhendent en même temps les événements relatifs

à leurs activités, à ceux de leur secteur d'activité, de l'histoire d'un pays et d'une ville; mais également à leur vie de famille, leur trajectoire personnelle, etc. Tous ces événements peuvent être préhendés simultanément sans qu'une hiérarchie particulière soit prédéfinie. Les fondateurs d'IciMontreuil ont, par exemple, préhendé à la fois des événements relatifs à leur vie de couple, au développement du makerspace, à l'histoire de la ville de Montreuil, aux tendances actuelles telles que l'engouement pour le hacking et l'économie sociale et solidaire, etc. Ces divers événements passés, présents et futurs ont été co-définis et agencés dans un seul et unique mouvement, dans l'unique but de rendre tangible et intelligible leur projet entrepreneurial. En d'autres termes, il n'y a pas, comme la plupart des théories des organisations l'ont affirmé, un contexte local et un contexte global qui seraient donnés, séparant l'entreprise de son environnement. De la même façon, il n'y a pas non plus une vie professionnelle d'un côté, qui serait la chasse gardée des théories des organisations, et une vie privée de l'autre, qui serait l'apanage des anthropologues et des sociologues. D'ailleurs anthropologues et sociologues n'ont que faire de nos découpages, car ils étudient le social au sens large, même si au sein de chaque discipline il y a des découpages thématiques. Ainsi les dualismes que nous manipulons ne s'imposent pas aux acteurs, mais sont uniquement définis pour des besoins pratiques. Cela ne signifie pas qu'il faudrait rejeter ou ignorer ces dualismes, surtout s'ils ont une importance pour les acteurs, mais qu'il faut reconnaître qu'ils sont tous internes à l'événement actuel et qu'il s'agit ici encore uniquement d'un découpage analytique qui ne résiste pas à l'expérience sensible.

Ainsi, la démarche intellectuelle est la même lorsque l'on aborde la question de la stabilité et de la nouveauté (Hussenot et Missonier 2016) ou du changement et de la continuité (Farjoun 2010, 2017). Ces notions ne s'opposent pas et ne surviennent pas de façon successive. À une période de stabilité ne succède pas une période de nouveauté. La stabilité et la nouveauté sont concomitantes. La stabilité porte toujours en elle une part de nouveauté; tandis que la nouveauté comporte des aspects stables pour les acteurs. En théories des organisations, celles et ceux qui travaillent sur la question des routines ont depuis longtemps mis en avant cet aspect ambivalent (Feldman 2000; Lazaric 2000). Contrairement à la croyance populaire, une routine n'est pas une démarche qui se répète de façon identique. Chaque routine comporte toujours une part de nouveauté, car une routine est performative, c'est-à-dire qu'elle est produite et reproduite dans les pratiques et les discours. Sa répétition est donc toujours incertaine et en devenir. Avec l'approche par les événements, nous pouvons avancer l'explication selon laquelle la préhension des événements conduit à la fois à de la répétition et à du changement; car la structure d'événements est plus ou moins une répétition de celle qui a été préhendée précédemment (Cobb 2007). Les événements préhendés, qu'ils soient passés, présents ou futurs, sont toujours plus ou moins une redéfinition à l'identique des événements préhendés lors des événements actuels précédents. Lorsque les cofondateurs ont décidé de lancer leur plan de développement de nouveaux makerspaces en France, en commençant par l'expérimentation IciCamier, ils n'ont pas fait table rase du passé. Certes, cela pouvait apparaître comme une nouveauté, mais les événements préhendés pour définir cet événement étaient, en partie, les mêmes que ceux de la structure d'événements de Made In Montreuil et IciMontreuil. Bien sûr, il ne s'agit pas non plus de dire que la structure d'événements n'a pas évolué, car si certains événements ont été redéfinis, d'autres, en revanche, ont fait leur apparition à l'occasion de l'expérimentation IciCamier. Ainsi la stabilité et la nouveauté coexistent et forment une tension qui entraîne non pas une continuité ou un changement, mais une progression permanente dans laquelle ce que l'on nomme nouveauté et stabilité ne sont ici encore que des découpages analytiques du mouvement indivisible.

Une autre forme de dualisme que nous pouvons à présent aborder est celle de l'ordre et du désordre. Ce dualisme est fondamental en théories des organisations, car une hypothèse classique dans cette discipline consiste à considérer l'organisation comme la délimitation et la mise en ordre des ressources nécessaires à l'accomplissement d'activités. Le désordre est donc souvent appréhendé comme étant le contraire de l'idée d'organisation et ne saurait avoir sa place dans un modèle de gouvernance adéquat. Bien sûr, certains auteurs en théories des organisations – notamment en s'appuyant sur des travaux menés dans différentes disciplines (biologie, chimie, physique, sciences sociales) – ont déjà montré que l'ordre et le désordre ne s'opposent pas de façon aussi frontale et qu'il y a toujours des formes d'ordre qui peuvent émerger du désordre (Séguin et Chanlat 1983; Chanlat et Séguin 1987). Cela a notamment été décrit à travers le célèbre concept de carbage can (Cohen, March et Olsen 1972). Ordre et désordre sont donc toujours en tension. Ici encore, cette forme de dualisme peut s'expliquer à partir du principe de préhension des événements. En préhendant de façon à la fois stable et nouvelle la structure d'événements, l'ordre provient de la stabilité partielle du continuum de la réalité. Plus précisément, la stabilité est uniquement partielle, car les événements et leur agencement sont partiellement reproduits à l'identique sans jamais être tout à fait les mêmes. Il émerge donc à la fois de l'ordre et du désordre, d'autant plus que la structure d'événements est sans cesse en négociation; tandis que la préhension des événements qui la composent peut varier selon les acteurs. En d'autres termes, cette coexistence de la stabilité et de la

nouveauté entraîne une coexistence de l'ordre et du désordre. Pour reprendre les mots de Langley et Tsoukas (2010), l'ordre et le désordre forment une seule et unique dynamique: le chaosmos7. Ici encore la séparation entre ordre et désordre n'a qu'un objectif pratique - elle est seulement analytique.

En préhendant la structure d'événements, les acteurs reproduisent à la fois les événements et leur agencement précédents, procurant continuité et stabilité dans les pratiques, tout en les actualisant de façon plus ou moins importante. Des événements passés, présents ou futurs peuvent être oubliés, modifiés et créés, faisant ainsi évoluer la structure d'événements. L'ordre est donc un ordre temporel. Ce sont les discontinuités qui apparaissent lors de la préhension de la structure d'événements qui définissent les notions d'ordre et de désordre. En d'autres termes, c'est lorsqu'il y a des ruptures dans le continuum que le désordre apparaît. Nous verrons, dans le chapitre suivant, que les identités matérielles ou humaines ne dérogent pas à ce principe. L'ordre et le désordre qui semblent le plus souvent relever de l'espace – un atelier d'artistes désordonné par exemple - renvoient, en fait, à des discontinuités temporelles.

Ainsi, dans ce quatrième chapitre, nous avons proposé, à la suite des travaux de Hernes (2014b), de considérer l'organisation comme une structure d'événements. Loin d'être un processus partagé, nous avons vu que la structure d'événements est constamment négociée par les acteurs. Afin d'intégrer les implications de la notion de structure d'événements à la compréhension de l'organisation, nous avons abordé les conséquences de ce raisonnement sur la façon dont on comprend la dimension téléologique et les dualismes classiques en théories des organisations. Ce développement concernant la structure d'événements offre donc un appareillage conceptuel pour penser l'organisation à partir des événements et de la temporalité. Cependant, l'expérience que nous faisons au quotidien n'est pas uniquement constituée d'un récit intelligible relatif aux événements passés, présents et futurs. Nous faisons également l'expérience d'identités matérielles, immatérielles et humaines. Les technologies, les vêtements et les objets sont omniprésents et ils participent pleinement à l'expérience que nous faisons de l'événement vécu. D'ailleurs, nous avons insisté sur cette idée en reprenant à notre compte la définition de Chia (1997) selon laquelle l'organisation était un processus de construction d'identités et de configurations. Il nous faut à présent revenir sur cette idée, mais cette fois en l'articulant avec la notion de structure d'événements. C'est à cela que le prochain et dernier chapitre de cet ouvrage se consacre.

On trouve également cette notion dans les travaux de Deleuze, qui lui-même emprunte cette notion au romancier James Joyce (Deleuze 1968: 80).

# CHAPITRE 5 LES IDENTITÉS QUI PEUPLENT LE QUOTIDIEN DES MAKERS

es chapitres précédents nous ont conduit à définir l'organisation comme une structure d'événements. Concevoir ainsi l'organisation consiste à considérer la préhension des événements passés, présents et futurs comme constitutive du phénomène organisationnel. Selon cette approche, l'organisation est une temporalité active qui émerge de l'agencement des événements et qui procure à la fois stabilité, unité et ordre, mais également nouveauté, hétérogénéité et désordre. Cependant, les événements passés, présents et futurs ne se manifestent pas de façon désincarnée. Comme le souligne Alfred North Whitehead, les événements ne surviennent pas d'euxmêmes. Ce sont davantage les objets – c'est la notion qu'il emploie – qui permettent de préhender un événement. En d'autres termes, c'est à travers l'expérience d'identités diverses que nous faisons également l'expérience des événements passés, présents et futurs qui concourent à définir une temporalité. En effet, ce sont les humains, les technologies, les objets du quotidien, les idées et les lieux qui participent à la définition en continu de l'événement vécu. En retour, ces identités se définissent et se maintiennent dans ces mêmes événements vécus. C'est d'ailleurs cette incarnation des événements dans les identités qui rend tangibles les phénomènes organisationnels.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, l'histoire industrielle et artistique de la ville de Montreuil et la présente « révolution créative » sont des événements passés et présents qui forment, en partie, la structure d'événements préhendée par les fondateurs, le personnel et les makers pour définir les événements vécus tels que Made in Montreuil, IciMontreuil et IciCamier. Bien que ces événements acquièrent une forme d'existence — nous avons employé pour cela la notion d'événement-identité —, ils sont incarnés par des technologies, du mobilier, des bâtiments, des acteurs, etc. Le bâtiment qui abrite

IciMontreuil est une bonne illustration de ces objets qui participent à la définition d'une structure d'événements, notamment, dans le cas d'IciMontreuil, le passé industriel de la ville de Montreuil. Le passé industriel de Montreuil n'a donc pas besoin d'être sollicité per se par les acteurs pour définir leur structure d'événements, car il s'invite spontanément dans la structure d'événements à chaque fois que les acteurs font, entre autres, l'expérience du bâtiment. La démarche est la même pour le présent créatif de la ville. Nul besoin de répéter à l'envi que Montreuil est une ville créative. Il suffit de marcher dans la rue pour croiser d'innombrables peintures urbaines, graffitis, installations, pochoirs, détournements du mobilier urbain, mais également ateliers d'artistes ou cabinets d'architecture ou de design; et surtout, il suffit de se rendre dans un bar ou un restaurant pour rencontrer toutes celles et ceux qui font cette révolution créative au quotidien. Plus précisément, c'est parce que ces identités représentent des événements passés, présents et futurs qu'ils participent à la définition d'une temporalité propre au projet entrepreneurial.

Sur la base de cette proposition, une des implications de cette approche est le rôle qu'on accorde aux identités. En définissant les événements comme catégorie ontologique et la temporalité comme dimension ontologique à partir de laquelle peut être pensé le moment vécu, les identités ont pour rôle de rendre tangibles les événements et leurs relations. Whitehead (1929) emploie la notion d'ingrédient pour qualifier ce qui se manifeste dans les événements. Cette notion est intéressante, car elle permet d'articuler les événements et les identités et de penser ces dernières sur la base des principes précédemment développés. Dans ce dernier chapitre, l'objectif est donc de traiter de la place qu'occupent les identités dans les événements. Cela nous permettra notamment d'approfondir notre compréhension de la structure d'événements.

#### LES IDENTITÉS COMME INGRÉDIENTS D'ÉVÉNEMENTS

Les travaux en théories des organisations, qui reposent sur une approche essentialiste, postulent que les entités sont certes interreliées, mais aussi distribuées dans l'espace. Par exemple, certains travaux récents¹ de ce que l'on appelle le courant de la socio-matérialité tentent de comprendre l'interaction entre le social et le matériel, tout en reconnaissant que ceux-ci sont séparés

Si la question de la matérialité est relativement récente en théories des organisations, en revanche son traitement est ancien en sciences humaines, notamment en anthropologie (Chanlat 2012). Les origines du traitement de la matérialité en sciences humaines sont à trouver dans les travaux marxistes et postmarxistes, dont les plus connus sont sans doute ceux de Godelier (1984). Les auteurs de la théorie de l'acteur-réseau ont joué plus récemment un rôle important dans le «retour» de la matérialité dans les débats. Pour une approche historique de la question de la matérialité, voir, par exemple, les écrits de Chanlat (2014), Vaujany (2015) et Vaujany et Mitev (2016).

(Leonardi et Barley 2008; Leonardi 2013). Selon cette approche, la technologie, le social, l'organisation et la société sont des entités ayant leurs propres propriétés intrinsèques, même si les auteurs reconnaissent qu'il existe des relations entre elles. Une telle perspective n'est évidemment pas tenable, car, comme nous l'avons vu, tout existe, tout agit et tout est co-défini dans le moment vécu. Les objets, les acteurs et les idées existent dans ce qu'ils font et dans ce qu'autrui leur fait faire.

Cette critique que nous reprenons à notre compte a déjà été développée en théories des organisations dans un autre courant de la sociomatérialité – on notera ici l'absence de tiret dans cette orthographe – qui postule que toute séparation entre le social et le matériel n'est qu'analytique (Orlikowski et Scott 2008; Introna 2013). Selon cette approche, les choses matérielles et sociales n'existent donc que dans leur intra-action, pour reprendre le concept de Barad (2003) et n'ont pas de propriétés intrinsèques (Orlikowski et Scott 2008)².

Cette idée est également présente dans différents courants en sciences humaines, mais c'est sans doute les auteurs de la théorie de l'acteur-réseau qui ont le mieux théorisé cette relation (Akrich, Callon et Latour 2006). Les théoriciens de l'acteur-réseau rejettent la séparation entre le social et le matériel et considèrent que les acteurs et les actants - terme emprunté aux travaux du linguiste et sémoticien Algirdas Julien Greimas – n'existent que dans un mouvement permanent de traductions et d'associations. Acteurs et actants (qui peuvent être humains ou non humains) acquièrent donc un rôle uniquement dans le réseau qu'ils forment. Jouer un rôle signifie qu'un actant ou un acteur a une capacité d'action sur autrui et peut influencer, contraindre et parfois imposer sa volonté. Un actant n'est donc jamais seul et ne peut être étudié comme une entité isolée. Il s'ensuit que tout actant ou acteur est développé par d'autres actants et acteurs. Dans la théorie de l'acteur-réseau, les non-humains ont donc un rôle actif – cette qualité n'est pas réservée aux seuls humains. C'est ainsi que l'on peut dire, par exemple, qu'un contrat joue un rôle actif dans l'interaction entre les parties prenantes (Hussenot et Missonier 2010). Il peut contraindre les acteurs à prendre des décisions et circonscrire leur activité. Un contrat peut donc également être considéré comme un acteur jouant un rôle et imposant parfois sa volonté par les termes qui le constituent.

Si la sociomatérialité et la théorie de l'acteur-réseau permettent de penser la relation entre le social et le matériel à partir des principes d'action et de relationalité, elles souffrent néanmoins d'une limite importante: elles ne

Pour Barad (2003, 2007), le social et le matériel existent uniquement dans les pratiques. Ils ne sont pas des entités fixes, mais émergent dans leurs intra-actions. Les entités acquièrent alors un statut seulement en agissant.

permettent pas d'inscrire les identités dans une temporalité. En d'autres termes, ces courants théoriques reconnaissent les principes d'activité et de relationalité, mais semblent ignorer le principe d'immanence. Bien sûr, l'immanence n'est pas un principe sur lequel ces théories ont été fondées et nous ne saurions en tenir rigueur aux auteurs. Cependant, dans la perspective de l'approche par les événements, il s'agit d'une limite importante car elles ne permettent pas de comprendre la dynamique temporelle constitutive des éléments matériels et sociaux<sup>3</sup>. En conséquence, bien qu'elles postulent de la relationalité entre les identités concernées, ces dernières sont toujours appréhendées comme étant spatialisées. Par spatialiser, il faut entendre ici le fait que les acteurs et les artefacts sont le point de départ de l'analyse et que les résultats de cette même analyse conduisent à une représentation de ces identités dans l'espace. Pourtant, le principe d'activité devrait permettre d'éviter cela. Que l'on parle de pratiques sociomatérielles dans le courant de la sociomatérialité (Orlikowski et Scott 2008), ou de controverses sociotechniques - démarche d'analyse propre à la théorie de l'acteur-réseau (Callon 1986; Latour 2006; Hussenot 2014) –, le mouvement et l'immanence nous semblent au cœur des démarches de retranscriptions. Cependant, il nous faut constater qu'elles peinent à représenter les phénomènes organisationnels comme des phénomènes relationnels dans lesquels tout coexiste<sup>4</sup>. En somme, l'absence d'une prise de conscience du principe d'immanence conduit à la spatialisation, en dépit d'une volonté affichée par les auteurs d'adhérer au principe d'ontologie relationnelle. Les représentations linéaires et les cartographies des entités qui en sont issues se heurtent à deux écueils. Elles séparent les identités entre elles et elles font disparaître les événements passés, présents et futurs dans lesquels ces identités surviennent. D'une part, les représentations linéaires ou cartographiques conduisent naturellement à séparer et à disposer les identités dans l'espace. D'autre part, les identités sont séparées des événements dans lesquels elles émergent et pour lesquels elles sont définies. La temporalité du phénomène est alors complétement éliminée de l'analyse, et peut être remplacée le cas échéant par une représentation spatio-temporelle. Qu'il s'agisse d'une représentation cartographique ou d'une frise chronologique, le résultat est le même : les identités et les événements sont séparés, tandis que la temporalité est remplacée par la spatialisation.

Or cela est central dans notre approche. Comme le note Marovich (2014: 112), philosophe spécialiste d'Alfred North Whitehead, les entités n'émergent pas comme ayant une existence statique, une substance qui serait définie, mais comme un processus temporel.

La théorie de l'acteur-réseau est une source d'inspiration importante dans notre développement. La critique qui est ici formulée vise à poursuivre les développements théoriques proposés par les auteurs de ce courant et non à les dénigrer.

En somme, le défaut de principe d'immanence dans les recherches sur la matérialité conduit les auteurs à spatialiser leur analyse, malgré la volonté d'ancrer les travaux dans le principe d'ontologie relationnel<sup>5</sup>. Par exemple, en tentant de décrire les relations entre un social et un matériel définis *a priori*, de nombreux auteurs reprennent à leur compte le postulat selon lequel il y aurait un ordre social fixé par des identités possédant une ontologie propre. L'analyse n'échappe donc que temporairement aux limites de l'approche essentialiste, car plus les identités sont réifiées, plus il devient difficile de retranscrire les processus par lesquels celles-ci sont produites et reproduites dans le temps.

À IciMontreuil, il est possible de vivre cette expérience lorsque l'on passe des ateliers à l'espace d'exposition. Afin de permettre aux résidents d'exposer leur production, il a été créé un lieu d'exposition, c'est-à-dire un lieu à l'écart des ateliers dans lequel les makers peuvent présenter des œuvres d'art, des pièces uniques de mobilier, etc. Bien que situé dans le même bâtiment, l'entrée pour accéder à ce lieu d'exposition est différente de celle qui donne accès aux ateliers et aux espaces de coworking. Ainsi, le visiteur peut se rendre à une exposition sans avoir à traverser les lieux dans lesquels sont produits les objets exposés. Afin de rendre l'expérience encore plus agréable, un café-restaurant appelé Rest'Ici a également été créé. Mais, puisqu'il est situé à l'écart des ateliers et des makers, il est bien difficile pour le visiteur de se rendre compte qu'il y a, à quelques mètres de lui, des makers, des ateliers, des expérimentations en cours, de la poussière, du bruit, etc., c'est-à-dire tout ce qui concourt à produire les objets exposés. D'ailleurs, à la différence des ateliers, le restaurant et l'espace d'exposition sont des espaces pensés pour accueillir un large public. Si, au départ de notre étude, ces lieux étaient encore dans un état vétuste, ils ont été rapidement rénovés afin de répondre aux standards attendus pour un lieu d'exposition. Ainsi, après les travaux de rénovation, rien ne laissait transparaître l'histoire du projet entrepreneurial et les travaux pour rénover cet espace. Le constat est le même pour les objets exposés. Étant donné que l'objectif est de faire la promotion et de vendre les objets, seuls ceux qui sont finalisés sont exposés. À l'instar de nombreux lieux d'expositions, le lieu et les productions semblent ainsi déconnectés des événements dans lesquels ils ont émergé et il faut être un observateur avisé pour découvrir sur les murs, le mobilier et les objets exposés, les traces des activités qui ont conduit à la production de ce lieu d'exposition et des objets exposés. Du point de vue du visiteur, l'effet est

<sup>5.</sup> Bien évidemment, donner corps dans les retranscriptions au principe d'immanence est un véritable défi et peut-être qu'il faut se résoudre à des représentations qui ne seront jamais totalement satisfaisantes. D'ailleurs, pour Chia (1997), toute représentation est forcément causale et donc ne peut pas être respectueuse du principe d'immanence.

réussi, car, lors de sa visite, il peut se concentrer uniquement sur les objets exposés. L'expérience est d'autant plus agréable que tout est fait pour cacher tout ce qui pourrait causer un désagrément. Du point de vue des makers d'IciMontreuil, il s'agit d'un moyen efficace pour mettre en avant et commercialiser les productions. Ainsi cet espace remplit une fonction bien utile pour tout le monde. Cependant, en cachant et nettoyant le processus par lequel cet espace et ces objets ont émergé, les identités ont bien du mal à jouer leur rôle d'ingrédients de la structure d'événements relative aux activités de production des makers. C'est exactement le même procédé que l'on applique lorsque l'on ignore le principe d'immanence.

Comment, dès lors, dépasser cette limite afin de repenser les identités comme des manifestations des événements? Nous avons déjà partiellement répondu à cette question en définissant l'événement vécu comme unité d'analyse. En mettant l'accent sur les événements et non sur les identités, il est possible de suivre les activités en évitant les considérations ontologiques sur ce qui relève du matériel, de l'humain ou du social. En revanche, cela ne veut pas dire pour autant que le matériel, l'humain et le social n'existent pas ou ne devraient pas faire l'objet d'un traitement particulier. Cela étant, la notion d'identité est suffisamment vague pour laisser les acteurs définir eux-mêmes ce qui relève du matériel, de l'humain et du social, et c'est uniquement dans le respect de la voix des acteurs que le matériel, l'humain et le social doivent être compris. Cependant, dans la perspective de l'approche par les événements, l'identité a un statut spécial. Elle n'est pas un être à part entière, mais un ingrédient de ce qui est constitutif de l'événement vécu, c'est-à-dire un élément constitutif de la structure d'événements. Nous pouvons alors affirmer ce qu'est ici une identité: un élément constitutif d'événements au sens de l'ingrédient de Whitehead (1929).

Comme le précise le philosophe, le caractère d'un événement n'est rien d'autre que les objets qui le constituent (Whitehead 1929: 144). Les notions d'objet et d'ingrédient doivent donc être comprises de façon particulière. L'objet ne désigne pas ici uniquement la chose matérielle. L'objet peut être n'importe quelle caractéristique associée à un événement; tandis que les ingrédients ne sont pas des objets matériels qu'il suffirait de mélanger entre eux pour obtenir un événement. Il ne s'agit pas de dire qu'en mélangeant les ingrédients on obtient une structure d'événements. Les événements participent tout autant à la construction des ingrédients que ceux-ci contribuent à la définition des événements. Pour comprendre la notion d'ingrédient, il nous faut revenir brièvement à la notion de préhension. Ce que nous préhendons est rarement l'événement dans son intégralité (nous verrons ce cas particulier plus loin), mais davantage ses caractéristiques (Whitehead 1920). Ces

caractéristiques, appelées « objets » par Whitehead (1920), constituent donc les éléments qui composent les événements. Ainsi, c'est en faisant l'expérience de ces derniers que nous pouvons faire l'expérience de la structure d'événements (Whitehead 1920: 52).

Isabelle Stengers, une philosophe spécialiste d'Alfred North Whitehead, prend ainsi l'exemple du douanier et du voyageur passant le portique de sécurité (Stengers 2011). Lorsque le voyageur le franchit, il est invité par le douanier à déclarer les produits qui pourraient faire l'objet d'une taxation. Cela conduit le voyageur à se remémorer ses achats et donc un certain nombre d'événements liés à son voyage. Ce faisant, le voyageur définit alors une structure d'événements faite en partie des événements passés relatifs à son voyage lui permettant de définir l'événement vécu. En d'autres termes, le voyageur définit une temporalité de son voyage et, notamment, celle relative à ses achats de souvenirs et de cadeaux, et par là même, contribue à définir aussi en partie l'événement actuel du contrôle par le douanier, afin d'agir de façon appropriée en faisant sa déclaration de produits potentiellement taxables. Ces produits achetés caractérisent en partie des événements passés préhendés pour définir l'événement vécu. Plus précisément, les souvenirs achetés tout au long du voyage sont des ingrédients d'événements constitutifs de la structure d'événements relative au voyage que le voyageur se doit de préhender pour répondre à la demande du douanier. Stengers (2011) poursuit ses illustrations avec le piaillement de l'oiseau ou le bruit du réfrigérateur qu'il lui a été possible d'entendre alors qu'elle écrivait son ouvrage sur la philosophie d'Alfred North Whitehead. Ces bruits sont appréhendés dans l'événement vécu, comme caractéristiques d'événements présents qui se déroulent autour d'elle. Ces bruits lui permettent ainsi de définir l'événement vécu. Toutefois, s'il est possible de déterminer ces bruits avec exactitude, c'est parce que l'auteur a vécu des événements passés durant lesquels elle avait déjà fait l'expérience du piaillement de l'oiseau et du bruit du réfrigérateur. Ces bruits ne sont pas uniquement des ingrédients d'événements présents; ils participent à la définition d'événements passés qui permettent à la philosophe de définir un continuum qui permet de faire sens de l'événement vécu: la rédaction d'un ouvrage.

Cela conduit à préciser la notion d'ingrédient. Un ingrédient, nous l'avons vu, n'est pas une chose donnée car ses caractéristiques répondent aux principes de relationalité et d'immanence. L'ingrédient n'est donc jamais isolé, ni des autres ingrédients, ni des événements. Ainsi, un ingrédient n'appartient pas à un seul et unique événement. Par exemple, le piaillement de l'oiseau appartient à la fois à des événements passés et présents. Les ingrédients sont donc constitutifs de divers événements. De la même façon, chaque événement est

constitutif d'autres événements. C'est le principe même de l'immanence. Ainsi, lorsque l'on parle du caractère immanent des événements, on parle également du caractère immanent des caractéristiques de ces événements. Un autre exemple simple est celui des objets qui sont convoqués pour l'organisation d'une réunion relative à un projet. Une table, une chaise, une pièce et des documents rendent possible une réunion; non pas parce que ces objets ont une existence et un rôle propres, mais parce qu'ils sont des ingrédients constitutifs d'événements passés et anticipés (projets passés, futures réunions, etc.) qui permettent de définir la réunion actuelle en la replacant dans une temporalité propre à un projet donné. La table, la chaise et les documents présents sont des ingrédients permettant d'appréhender en partie la structure d'événements du projet pour lequel les collaborateurs se sont réunis.

Bergson (2010 [1896]) emploie la notion d'image pour exprimer une idée sensiblement identique. Ce que l'on nomme identités ne sont donc que des images pour Bergson, qui nous permettent d'agir durant le moment vécu et de positionner notre action sur un continuum. Selon cette approche, les identités apparaissent comme des images projetées sur un écran qui permettent de vivre une scène d'un film. Elles n'ont pas de substance propre, mais en permettant de définir l'événement vécu (la scène du film) et de le situer sur un continuum (le début du film, le dénouement de l'intrigue, l'histoire du cinéma, l'histoire de l'art, etc.), elles acquièrent un statut qui les rend identifiables. Les identités sont donc des ingrédients ou des images qui participent à la préhension d'une structure d'événements pertinente pour les acteurs, c'est-à-dire une structure d'événements constitutive du phénomène organisationnel.

Les contenus diffusés sur les réseaux sociaux d'IciMontreuil illustrent bien le rôle des identités dans la construction d'une structure d'événements. Dès le début du projet, le personnel d'IciMontreuil a fait un usage intensif d'outils comme Facebook, Instagram ou encore Twitter pour communiquer sur les activités des makers. D'ailleurs, les fondateurs ont très tôt recruté une personne en charge de la communication sur les réseaux sociaux afin de s'assurer de la production et la diffusion de contenu. Une analyse attentive de celui-ci est très instructive pour comprendre comment le personnel crée un récit à la fois sur le projet entrepreneurial et les activités des makers. D'abord, le contenu n'est pas le même selon qu'il s'agisse de Facebook, Instagram ou Twitter. Par exemple, les courts messages sur Twitter – appelés tweets – s'adressent essentiellement à des professionnels du secteur (gérant de tiers-lieux, entreprises innovantes, etc.), aux institutions et aux médias. Ce compte est donc essentiellement utilisé comme une façon de diffuser des informations factuelles sur l'évolution du projet. On retrouve sur le fil du compte Twitter les liens vers les articles de presse consacrés à IciMontreuil, les vidéos diffusées dans les

médias et les informations relatives aux événements organisés au sein d'Ici-Montreuil. En revanche, le compte Facebook et surtout le compte Instagram mettent davantage en scène la vie au sein de l'espace de travail. Il s'agit ici essentiellement de photos prises par le chargé de communication ou les autres membres du personnel qui présentent les makers résidents à IciMontreuil, leurs activités, ainsi que leurs productions. Le contenu est donc différent de celui que l'on trouve sur Twitter, mais sans doute bien plus intéressant pour notre analyse, car ces photos sont autant d'instants de création d'ingrédients qui participent à définir la structure d'événements d'IciMontreuil.

Les photos du compte Instagram racontent ainsi l'histoire d'IciMontreuil, son ancrage dans un territoire particulier, mais également son présent avec ses références aux diverses tendances (DIY, hacking, design, etc.). Plus précisément, les photos mettent en avant le bricolage, l'aspect communautaire du lieu, les outils numériques (imprimante 3D, découpeuse laser, etc.). Cependant, on y voit apparaître également en filigrane le futur. Par exemple, les photos de prototypes, de produits finis et prêts à la commercialisation, de makers dans les ateliers ou derrière leur ordinateur ou d'expositions qui se préparent, mais également des travaux d'aménagement en cours dans le bâtiment, les récentes acquisitions d'outils numériques, etc., laissent entrevoir une certaine définition du futur, en cela que ces photos donnent une idée des évolutions à venir, à la fois pour les makers et pour IciMontreuil. Ainsi, le contenu posté sur les comptes des réseaux sociaux d'IciMontreuil participe pleinement à la fabrique collective d'une narration à la fois sur IciMontreuil et sur le mouvement des makers.

# IDENTITÉS, TEMPORALITÉ ET SPATIALITÉ

Cependant, il ne faudrait pas croire que les ingrédients des événements n'ont qu'un rôle passif. En étant constitutifs des événements, ils ont également un rôle actif. Ainsi les ingrédients sont des identités, dès lors qu'ils jouent un rôle et qu'on leur attribue un statut. Par exemple, les oiseaux décrits par Stengers (2011) sont des identités car ils jouent un rôle; mais ils sont également des ingrédients car, en entendant les oiseaux, Stengers (2011) était capable de définir une structure d'événements constitutive du moment vécu. Cependant, leur rôle ne s'arrête pas à la seule définition de la structure d'événements car les identités/ingrédients participent également à la définition d'une spatialité. Par exemple, le bruit des oiseaux lui permettait de distinguer un dedans et un dehors, alors que le bruit du réfrigérateur permettait de distinguer son bureau de la cuisine. En participant à la définition d'événements, mais également en les isolant les uns des autres, les ingrédients/identités participent à la définition

d'une spatialité. S'ils permettent de positionner l'événement vécu dans la temporalité, en participant à la définition du continuum du moment vécu, ils jouent également un rôle actif dans la définition de la spatialité. Il ne s'agit pas de deux rôles distincts pour autant. C'est en constituant la structure d'événements que les identités définissent la spatialité de l'événement vécu. La spatialité émerge donc dans l'événement vécu en tant que caractéristique tangible de la structure d'événements. Plus précisément, cette spatialité participe ainsi à la représentation intelligible de l'événement actuel, en cela qu'elle permet de le circonscrire. Ainsi la spatialité émerge de la structure des événements préhendée car elle est une condition à l'intelligibilité du moment vécu. Plus précisément, le continuum propre à la structure d'événements permet de faire sens de l'événement vécu, tandis que la spatialité – comme les identités – est ce qui permet de rendre cet événement tangible. Dans l'approche par les événements, l'espace n'est pas à trouver dans la délimitation physique, mais dans les relations mutuelles des événements, comme le précise Whitehead (1920: 52-53). Cette spatialité de l'événement vécu peut ensuite être aisément représentée dans un système spatio-temporel donné.

C'est exactement le rôle que jouent les photos des comptes Facebook et Instagram d'IciMontreuil. S'il est possible de s'imaginer en partie la maison d'Isabelle Stengers sur la base de sa description, il est également possible de faire l'expérience d'IciMontreuil uniquement en se rendant sur les comptes Facebook et Instagram. Au fil des photos, c'est la temporalité et la spatialité d'IciMontreuil qui se donnent à voir. Chaque photo permet de définir un peu plus la temporalité du projet autant qu'elle permet de définir sa spatialité. Au fil des photos, les événements passés, présents et futurs se définissent non parce qu'ils sont désignés comme tels, mais parce qu'ils émergent à travers les photos des ateliers, des espaces de coworking, des makers, des outils, des productions, etc. En regardant les photos sur les comptes Facebook et Instagram, nous faisons à la fois l'expérience de la spatialité et de la temporalité, mais ni l'une, ni l'autre ne se présente à nous comme cela; elles émergent de la relation entre les identités, autant que ces identités sont définies sur la base de la temporalité et de la spatialité qu'elles transcrivent. Une photo isolée d'un prototype ne nous en apprendrait pas beaucoup sur IciMontreuil et les makers, mais cette photo, accolée à des centaines d'autres, participe à créer un mouvement qui s'apparente à l'idée de kaléidoscope que nous avons proposée. Chaque photo porte en elle une part de temporalité et de spatialité, qui ne peut se réduire à cette seule photo, mais qui, déjà, nous permet d'entrevoir la structure d'événements dont il sera possible de faire l'expérience dans les photos suivantes. Les photos, en décrivant les identités et la spatialité, nous racontent ainsi l'histoire, le présent et le futur d'IciMontreuil. Cependant, cette temporalité n'est pas explicite et définitive; elle est constamment en définition, tandis que le travail d'explicitation appartient autant au visiteur des comptes Facebook ou Instagram qu'aux photos elles-mêmes. *In fine*, il est plus ou moins aisé de représenter l'évolution des activités des résidents d'IciMontreuil sur un axe chronologique et de définir l'espace des activités à partir du système métrique.

En cela, la spatialité constitue le passage de la structure d'événements à sa représentation intelligible, car la spatialisation est l'opération de séparation durant laquelle les événements et les identités se distinguent les uns des autres<sup>6</sup>, comme par exemple, les objets disposés dans une pièce, les rendez-vous dans l'agenda et les photos illustrant le parcours d'une personne. Ils contribuent à définir le moment vécu, en cela qu'ils lui donnent un contenu qui peut être distribué dans le temps et l'espace. En d'autres termes, les identités acquièrent un statut (que l'on pourrait appeler ontologique), car elles participent à la définition d'un récit, autant qu'elles sont constituées par ce récit. Les identités sont donc ce qu'elles sont, car elles sont constitutives d'un continuum à partir duquel le moment vécu est rendu possible.

Pour qu'une identité ait une quelconque existence, il faut donc qu'elle participe à la définition du moment vécu. Il suffit de faire l'expérience d'un objet ou d'un humain d'une façon ou d'une autre pour que celui-ci devienne partie prenante du moment vécu. L'identité est donc toujours à la fois agissante et dépendante des actions qu'on lui fait faire. Par agissante, il faut entendre que les identités ont un pouvoir sur autrui. Les identités n'existent qu'à travers leur capacité de jouer à la fois le rôle d'acteur, de scénariste et de metteur en scène du moment vécu. Elles commandent autant qu'elles sont commandées et elles définissent autant une temporalité qu'elles sont définies par cette temporalité. À IciMontreuil, toutes les identités jouent donc ce rôle. Photos sur les réseaux sociaux, mais également outils, makers, personnel du lieu, productions, etc.; ce sont les ingrédients d'événements passés, présents ou futurs qui permettent aux makers de définir leur activité dans une temporalité qui dépasse largement la temporalité du projet en cours.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, le développement du mouvement des makers a entraîné une définition et une redéfinition non seulement de la temporalité du projet entrepreneurial, mais également celle de la ville de Montreuil. Certes, si cela se manifeste par les discours ou les écrits, notamment ceux diffusés sur les réseaux sociaux et le site Internet, cela

<sup>6.</sup> Comme nous l'avons déjà souligné précédemment, la distinction entre l'expérience sensible et la réalité intelligible est analytique. L'expérience du moment vécu, la caractérisation des événements, la préhension de la structure d'événements, la définition d'un continuum et la spatialisation des identités constitutives du moment vécu sont des étapes d'un processus indivisible de constitution de la réalité.

se manifeste aussi très concrètement à travers d'autres identités qui agissent et/ou sont mobilisées par les makers. D'ailleurs, il convient également de considérer le maker comme une identité et en cela, celle-ci participe également à la définition de la structure d'événements préhendée. En prenant en compte dans notre analyse à la fois les humains et les non-humains, nous mobilisons à nouveau une idée clef de la théorie de l'acteur-réseau, appelée le principe de symétrie (Callon 1986). Si l'on reprend la description que nous avons faite d'IciMontreuil dans le premier chapitre, le bâtiment industriel, les objets, les espaces et les makers prennent une signification nouvelle. Ils ne constituent plus les éléments matériels servant une définition essentialiste de l'organisation, mais deviennent des identités participant à la définition d'un continuum au service de l'événement vécu. C'est ainsi que le bâtiment industriel participe à rendre tangible l'inscription du projet IciMontreuil dans le passé industriel et artistique de la ville de Montreuil; que la peinture murale présentant une ville futuriste ou encore que le jeu d'arcade fait de palettes en bois dans l'entrée du bâtiment contribuent à définir l'héritage de la contre-culture des hackers et des geeks dans le mouvement des makers; et que l'exposition dans l'entrée du bâtiment d'objets au design contemporain, confectionnés par les résidents, dessinent les contours du projet de relance de l'industrie par le faire, etc. À peine, avons-nous franchi la porte du bâtiment que ces identités s'activent devant nous pour raconter une histoire dans laquelle il est possible de situer IciMontreuil. A contrario, la signification qu'acquièrent ces identités dépend du rôle que le visiteur leur fait jouer. Elles se mettent en scène lorsque le visiteur entre dans le bâtiment pour offrir à celui-ci un récit qui permet de vivre l'expérience de la visite; et inversement, ce récit dépend de la capacité de chaque visiteur à faire jouer tel ou tel rôle à ces identités. Il nous faut donc accepter la concomitance de ces deux dynamiques, car ici aussi, le rôle, le statut et la signification des identités sont sans cesse négociés.

Ainsi les identités ne sont pas données. Elles sont co-définies au cours des activités et cette co-définition implique aussi celui ou celle qui en fait l'expérience. Ce principe est particulièrement éclairant dans le cadre des makers, car l'objectif de ces derniers est de produire des biens et des services qui ont vocation à devenir porteurs d'identités. Les makers sont en effet des producteurs d'identités, pas uniquement de produits et de services, mais plus largement de concepts, d'idées, de rôles et de statuts qui sont, à leur tour, des éléments constitutifs des structures d'événements. Plus précisément, ces identités peuvent participer au renforcement, à l'altération ou à la redéfinition de la structure d'événements. Si chaque activité donne donc lieu à l'émergence d'une multitude d'identités humaines et non humaines qui permettent de définir et redéfinir des temporalités, elle contribue également à la constitution de la temporalité qui permet de définir IciMontreuil, et plus largement la temporalité de la ville, du mouvement des makers, voire du pays.

Par exemple, au mois de juin 2015, le manager du fablab décroche un contrat avec un musée situé dans le nord de la France pour la fabrication de sept sculptures animées pour enfants. L'objectif de l'installation de ces sculptures était de sensibiliser les enfants à l'art en les laissant jouer avec des œuvres spécialement conçues pour eux. Les sculptures étaient très différentes les unes des autres, mais toutes devaient être ludiques. Ce projet a mobilisé sept personnes à IciMontreuil et a suscité un enthousiasme certain parmi les résidents, car les sculptures exigeaient des savoir-faire artisanaux, artistiques et en informatique. Les outils du fablab ont donc été sollicités car ils s'agissait de faire des découpes que seule une découpeuse laser pouvait réussir, tandis que certaines sculptures étaient animées de façon électronique. Pour les résidents et le personnel du makerspace, ces sculptures étaient une opportunité d'affaires intéressante et symbolisaient bien IciMontreuil. «C'est vraiment ça IciMontreuil», comme l'a souligné le manager du fablab à propos de ce projet. Ce projet permettait aux makers d'exprimer leur savoir-faire et de collaborer à travers la réalisation d'œuvres qui correspondaient à l'ambition d'IciMontreuil, qui était de produire des innovations à la frontière de «l'art(isanat), du design et du high tech », comme on pouvait le lire à l'entrée de leur espace de travail. Ces sculptures agissaient en tant qu'ingrédients d'une temporalité qui participait à définir IciMontreuil, en permettant notamment de faire revivre, à travers elles, l'âge d'or de l'artisanat à Montreuil, dont les fondateurs d'Ici-Montreuil se réclament; de faire vivre la culture artistique actuelle de Montreuil; et de se projeter dans un futur dans lequel la production locale serait à la pointe de la technologie. C'est en ce sens que les productions des makers participent à renforcer ce qui est constitutif d'un phénomène organisationnel. La production des makers offre ainsi la possibilité de redéfinir le passé, de rendre tangible le présent et de se projeter dans le futur. Le projet de création des sculptures par les makers est donc un exemple intéressant, car il permet de comprendre comment leurs productions sont des identités constitutives de la structure d'événements préhendée par ces derniers. Plus précisément, ces sculptures contribuaient à au moins deux événements : celui d'IciMontreuil et, bien évidemment, celui du projet de création des sculptures lui-même. Comme l'a résumé un stagiaire du fablab : «[...] il s'agit d'un projet important. Il symbolise bien l'esprit du lieu, celui de créer des innovations à la frontière de l'art, de l'artisanat et de l'électronique». Pour le manager du fablab et pour ce stagiaire, le projet de sculptures était donc un événement actuel permettant aussi de renforcer ce qu'est IciMontreuil.

# IDENTITÉS, DÉSORDRE ET RUPTURE DANS LA TEMPORALITÉ

Si, le plus souvent, les identités dont nous faisons l'expérience permettent de préhender une structure d'événements définissant un événement actuel cohérent, c'est-à-dire dont la structure d'événements est suffisamment congruente pour permettre aux acteurs de définir le moment vécu et d'agir, il arrive parfois que l'on soit confronté à des identités incongrues. Ces identités sont simplement celles qui ne permettent pas de préhender une structure d'événements cohérente, c'est-à-dire constitutive d'un récit doté d'une certaine logique pour les acteurs. Ces identités sont en décalage avec le moment vécu car elles renvoient à une autre temporalité, qui ne serait pas celle de l'événement présent. Prenons, par exemple, le costume porté par le chargé de clientèle dans une banque. Ce costume est un élément qui permet aux clients de créer un continuum dans lequel d'autres événements relatifs à la banque pourront être préhendés. Le costume permet au banquier comme au client de définir l'événement vécu d'une façon suffisamment partagée pour pouvoir agir ensemble. Par suffisamment partagé, il faut entendre ici que le costume est un ingrédient permettant de préhender une structure d'événements suffisamment similaire à d'autres pour pouvoir avoir une expérience partagée de l'événement vécu: le rendez-vous d'un client avec son banquier. Le costume permet à chacun de partager une compréhension du moment vécu et donc d'agir de façon idoine. Imaginons à présent que le banquier reçoive le client en maillot de bain et qu'à la place de son bureau soit placée une serviette de bain. Ces éléments incongrus entraîneront une forme de discontinuité dans la structure d'événements appréhendée par le client. Cela provoquera chez le client un tel étonnement, pouvant prendre des formes variées comme le rire ou l'agacement, qu'il renoncera peut-être à faire affaire avec ce chargé de clientèle. En dépit de la compétence du banquier et de la pertinence de ses conseils, celui-ci perdrait toute sa crédibilité – à cause de ces ingrédients qui ne renvoient pas à des événements permettant de créer un continuum cohérent pour l'événement vécu concerné. En revanche, comme nous l'avons vu précédemment, le rôle des identités n'est pas figé et celui qu'elles jouent et qu'on leur fait jouer évolue de façon permanente. Il viendra, peut-être, une époque où le port d'un costume par un chargé de clientèle paraîtra très étrange au client.

Cet exemple du chargé de clientèle en maillot de bain peut sembler saugrenu, mais il permet de mettre en lumière le décalage possible entre les identités dont les acteurs peuvent faire l'expérience et l'événement vécu. Pour affiner notre analyse, revenons à IciMontreuil, et plus largement au mouvement des makers. Ici aussi, il peut paraître étonnant que d'anciens bâtiments industriels acquièrent le rôle de lieux d'innovations et contribuent ainsi à créer une nouvelle forme d'industrie. Ce qui pouvait apparaître, il y a encore peu, comme les ingrédients constitutifs d'une époque révolue, permet aujourd'hui de définir, en partie, la « révolution créative » de Montreuil. Ainsi, ce qui semblait archaïque hier, et sans doute voué à la destruction, représente la modernité aujourd'hui et, en partie, le futur de la ville de Montreuil. Les makers, avec d'autres, ont donc su faire évoluer le rôle dévolu à ces anciens bâtiments industriels.

Cela s'observe également dans de nombreux lieux qui adoptent les codes du shabby chic. Cette tendance des années 2010 que l'on observe dans les tiers-lieux, mais également dans les restaurants ou les bars, donne à voir une réappropriation d'objets anciens pour définir des intérieurs qui donnent un sentiment «d'authenticité»; c'est-à-dire que ces décorations intérieures renvoient à des époques anciennes, telles que la vie à la campagne ou le passé des villes. Sauf que, le plus souvent, ce n'est pas le temps qui a fait son ouvrage, mais bel et bien les artisans qui, à la demande des gérants de ces bars, restaurants et tiers-lieux, ont mis les murs et les portes à nu ou les ont poncés de façon suffisamment habile pour laisser croire que la peinture est ancienne. Cette démarche se retrouve également dans le mobilier et les objets. Composés de chaises, de tables et de bibelots de styles et d'époques diverses, ces lieux meublés de bric et de broc donnent l'illusion d'avoir subi les assauts du temps pour parvenir jusqu'à nous, comme des témoins d'un passé lointain qui aurait été convivial et authentique. Nul besoin d'être historien pour comprendre que tous cela renvoie à des époques fantasmées, c'est-à-dire à un passé largement romancé par les acteurs. Tous ces objets et ces meubles constituent donc une galerie étonnante d'ingrédients renvoyant à des époques diverses qui permettent de préhender à la fois des événements passés, présents et anticipés divers et, ce faisant, de définir une certaine vision de ce que ces lieux peuvent être en termes de consommation, de pratiques de travail, d'échanges, de relations, etc. Ces lieux sont donc une illustration intéressante de la façon dont nous définissons et faisons vivre des passés afin de co-définir un présent et un avenir qui permettent de faire l'expérience de l'événement actuel.

Pourtant, il ne faut pas se méprendre. Il ne suffit pas de créer un joyeux bric-à-brac pour obtenir un style *shabby chic*. Encore faut-il trouver les bons ingrédients pour créer une structure d'événements congruente pour les acteurs. Le plus difficile est alors de trouver les objets qui permettront de créer une telle structure d'événements. Cela n'est pas aisé et la faute de goût n'est jamais loin, tant les «goûts» évoluent sans cesse. Par exemple, dans le style *shabby chic*, les objets des années 1990 n'ont pas leur place. Paradoxalement, un restaurant à la rénovation approximative et mélangeant du mobilier des années 1950, 1960 et 1970 pourra donner un sentiment d'ordre et d'unité esthétique,

alors qu'un restaurant mélangeant du mobilier des années 1960 et 1990 donnera, sans doute, un sentiment de désordre. Autrement dit, le passage d'une structure d'événements congruente à une structure d'événements non congruente réside dans les ingrédients qui la composent. De cette congruence d'événements émergent alors l'ordre et le désordre. L'ordre et le désordre, qui renvoient le plus souvent à la dimension spatiale, sont, dans l'approche par les événements, des problématiques relatives à la continuité ou la discontinuité temporelle. Ce qui apparaît comme un désordre spatial est avant tout un désordre temporel, car la configuration des identités empêche les acteurs de préhender un continuum leur permettant de définir un événement actuel de façon congruente pour eux. Si, sur une table, il y a à la fois le repas et l'ordinateur, cela peut créer un désordre temporel, car manger et travailler sont deux événements qui peuvent s'inscrire certes dans une seule temporalité, mais qui renvoient le plus souvent à des structures d'événements différentes et qui, lorsque qu'elles sont préhendées simultanément, donnent un sentiment de désordre. Le désordre matériel qui pourrait être ici représenté par la présence de l'assiette et des couverts sur le bureau est, en fait, un désordre temporel. Bien sûr, cela dépend des pays et de la culture de chacun. Parfois repas et travail peuvent faire bon ménage, mais le plus souvent le repas est pris dans un espace différent de celui du travail. Cette séparation matérielle entre le repas et le travail est surtout une façon de créer de l'ordre dans les structures d'événements des deux événements vécus (le travail et le repas).

### FLOT DES ÉVÉNEMENTS ET CONTINUITÉ ORGANISATIONNELLE

La relation entre l'identité et l'événement a jusqu'à présent été définie dans un seul sens, celui qui consiste à montrer comment les identités participent à la préhension de la structure d'événements. Si cette analyse permet de comprendre comment et pourquoi les identités émergent, elle ne permet pas de comprendre comment les identités se maintiennent, c'est-à-dire comment elles semblent acquérir une forme de permanence. Pour comprendre cela, il nous faut sortir de l'analyse statique qui consiste à se focaliser sur un seul événement vécu et se laisser aller dans le flot des événements. Avec l'Aiguille de Cléopâtre (connue sous le nom de Cleopatra's Needle), Whitehead (1920) livre un très bel exemple de la production et du maintien des identités dans ce qu'il appelle le stream of events.

L'Aiguille de Cléopâtre est un obélisque situé à Londres sur Victoria Embankment, un quai de la rive gauche de la Tamise. Le philosophe explique que, même si personne ne s'attend à ce que l'Aiguille de Cléopâtre soit éternelle, la relation entre l'Aiguille de Cléopâtre et Victoria Embankment semble

statique et intemporelle (l'obélisque a été érigé le 12 septembre 1878). Cette relation semble statique car la structure d'événements préhendée par les passants est assez stable pour maintenir un semblant de permanence de l'Aiguille de Cléopâtre sur ce quai de Victoria Embankment. Cependant, si l'on prend la peine de se documenter sur l'histoire de l'Aiguille de Cléopâtre, on découvre différents détails et plusieurs interprétations. Cet obélisque qui a été donné au Royaume-Uni en 1819 a en effet une histoire riche en rebondissements. Les récits à propos de l'obélisque sont donc nombreux et parfois divergents. Cependant, malgré ces débats sur l'histoire de l'obélisque, tout le monde est d'accord pour dire que l'Aiguille de Cléopâtre existe. Ce monument semble donc exister en dépit des différentes structures d'événements qui peuvent être préhendées. Cela pose donc une difficulté pour l'approche par les événements, car l'existence d'une identité est concomitante avec une structure d'événements. En fait, ce que la plupart des touristes préhendent quand ils font l'expérience de l'Aiguille de Cléopâtre pour la première fois, ce ne sont pas des événements passés, tels que son érection en Égypte vers 1450 av. J.-C. (dans la ville d'Héliopolis) ou le fait qu'elle ait été donnée au Royaume-Uni en 1819 en commémoration de quelques victoires. Ce qu'ils préhendent est une structure d'événements suffisamment large, faisant fi des détails de l'histoire, pour que ce morceau de granit acquière un rôle et un statut suffisamment permanents. Quelle que soit l'histoire qui se rattache à cet obélisque, il constitue l'Aiguille de Cléopâtre à partir du moment où il peut être rattaché à une structure d'événements suffisamment partagée pour que cette identité devienne pour le plus grand nombre l'Aiguille de Cléopâtre. En somme, cette chose acquiert l'identité d'Aiguille de Cléopâtre car, quelle que soit la structure d'événements préhendée par les visiteurs, les historiens, les habitants de Londres, etc., il y a toujours suffisamment d'événements en partage pour définir et maintenir cette identité.

Cela nous conduit au dernier point de notre développement: les identités comme abstractions. Bien qu'elles apparaissent comme étant ce qu'il y a de plus concret dans nos expériences quotidiennes, elles ne sont en fait que des abstractions dans lesquelles nous plaçons une fausse représentation de la réalité. Plus exactement, ces abstractions deviennent des identités avec certaines caractéristiques qui peuvent paraître plus ou moins stables, car elles expriment une structure d'événements qui est partagée. Plus la structure d'événements est largement partagée, plus l'identité semblera avoir une existence en ellemême. Inversement, moins les identités renvoient à des structures d'événements partagées, et moins elles semblent avoir de caractéristiques intrinsèques. C'est le cas d'une chose dont on fait l'expérience et dont nous ne connaissons ni le nom, ni le rôle, par exemple. Encore une fois, les choses existent car elles

agissent et moins nous connaissons leur action, moins nous sommes en mesure de reconnaître à cette chose une identité. C'est en cela que les identités sont des abstractions et c'est d'ailleurs pour cela que nous avons proposé la notion d'identité en lieu et place de la notion d'entité.

Chaque maker à IciMontreuil définit son identité de maker car il agit en tant que maker et, de ce fait, participe à la définition d'une structure d'événements relative au mouvement des makers. Par exemple, il est intéressant de comprendre comment des artisans se sont peu à peu identifiés au mouvement des makers pour devenir eux-mêmes des makers. C'est, parmi d'autres, l'histoire d'un artisan menuisier qui est devenu résident à IciMontreuil dès son ouverture. Comme de nombreuses personnes, sa motivation principale était de trouver un endroit abordable pour travailler le bois, car si les ateliers ne manquent pas à Montreuil, la location d'un espace et l'équipement en outils représentent un coût souvent trop important pour un jeune artisan. À partir de son arrivée dans le lieu, ce jeune artisan a multiplié les échanges avec les makers. Cela l'a conduit à s'ouvrir à d'autres techniques et au travail sur d'autres matériaux. À la suite de ces premières rencontres, la création du fablab et les échanges avec le responsable du fablab ont joué également un rôle important dans l'émergence de son identité de maker. En se diversifiant et en découvrant des tendances actuelles, il a petit à petit adhéré au mouvement des makers au point de devenir l'un des principaux résidents d'IciMontreuil, c'est-à-dire un maker très actif dans l'animation du makerspace et la création de collaborations avec des résidents aux spécialités très variées.

Moi, je ne savais pas que c'était nouveau, en fait. En fait, cet aspect-là, je dois t'avouer que je n'ai pas prêté attention. La première fois que j'ai entendu ce mot-là, « maker mouvement », c'est quand je suis descendu en bas dans le fablab et que le responsable m'a dit « écoute, ici, c'est un fablab, c'est un makerspace, c'est fait pour les makers ». C'est là que j'ai entendu vraiment ce mot là. [...] Mais c'est marrant parce que c'est là que j'ai découvert ce mot-là et il m'a expliqué qu'il y a partout dans le monde des fablabs et des makerspaces. Ils poussent comme des champignons et c'est un peu l'avenir. Je découvre encore, je ne suis pas vraiment super éveillé là-dessus. Je me suis un peu renseigné sur Internet. En fait, en tant qu'artisan, pour moi, c'est difficile de comprendre ce mouvement-là parce que, moi, j'ai toujours baigné là-dedans.

(Émile, résident à IciMontreuil et spécialisé dans la menuiserie)

Ainsi, si l'on privilégie les approches reposant sur le principe selon lequel il convient de suivre les acteurs pour comprendre les phénomènes organisationnels, ce n'est pas uniquement pour comprendre comment des abstractions émergent des pratiques, mais également pour expliquer comment ces abstractions deviennent des identités qui évoluent et se maintiennent. Il n'y a pas d'activité sans identité, c'est-à-dire sans abstraction ou image, pour reprendre le concept d'Henri Bergson. Les mots, les objets, les rôles, les statuts, etc., sont des abstractions qui rendent possible l'activité. La concrétude de l'activité n'est en fait que le champ d'expression d'un nombre incalculable d'abstractions qui émergent et sont maintenues dans les activités. Ce double mouvement constitutif des activités et des identités est au fondement même de l'approche par les événements, car l'événement actuel est cette unité d'analyse dans laquelle émergent et se maintiennent des identités et leurs configurations, c'est-à-dire l'organisation.

# **CONCLUSION**

ombien de fois avons-nous entendu qu'il ne faudrait pas confondre le travail et la vie privée ou qu'il faut savoir laisser nos problèmes à la porte de l'entreprise? Ces petites phrases sont révélatrices des séparations artificielles que nous faisons, notamment entre la vie professionnelle et la vie privée. Si elles ont sans aucun doute leur utilité, elles sont surtout révélatrices de notre conception de notre rapport au travail et, plus généralement, de notre conception des activités sociales.

La stricte séparation entre le travail et la vie privée vient du fait que le travail a été pendant longtemps perçu par le plus grand nombre comme une activité peu valorisante, synonyme de souffrance et de rapports de domination. D'ailleurs, on considère souvent que l'origine du mot travail serait le mot latin *tripalium* qui signifie «instrument de torture»<sup>1</sup>. Pendant longtemps, celles et ceux qui étaient dans l'obligation de travailler étaient considérés comme appartenant au bas de l'échelle sociale (Dumont 1967). Ce n'est que tardivement que le travail est apparu comme une façon de se distinguer socialement et de se réaliser, comme le montrent les travaux de Pierre Bourdieu, par exemple (Quijoux 2015).

Les théories des organisations sont nées de cette tension entre travail et vie privée, et ont implicitement postulé une délimitation entre le concept d'organisation et le reste de la vie sociale. Confondues avec les entreprises et l'administration, les théories des organisations se sont donc intéressées à l'environnement interne d'une entreprise ou d'une administration, reléguant le reste de la société, qualifié d'environnement externe, au rang de facteurs de contingence. Si cette délimitation *a priori* de l'objet de la discipline correspondait à une division des pratiques sociales pour bien des personnes, de

Cette étymologie du mot travail semble contestée par plusieurs linguistes (Morlie 2011), mais il s'agit de la plus répandue.

nouveaux phénomènes, tel que le mouvement des makers, invitent à repenser le champ d'investigation des théories des organisations. Avec les makers, l'organisation est davantage perçue comme ouverte. Il n'y a pas d'environnement externe ou interne, mais uniquement un mouvement dans lequel des identités très diverses et leurs configurations sont sans cesse re/définies.

Pour certains, il s'agit d'un retour à une époque antérieure au salariat. Certains voient, dans le mouvement des makers, un mouvement similaire à celui de l'Arts and Crafts (Arts et artisanat) du XIXe siècle (Morozov 2014) – les fondateurs d'IciMontreuil eux-mêmes n'hésitant pas à faire le lien avec le mode de vie des artistes du début du XXe siècle, comme ceux résidant à la Ruche et au Bateau-Lavoir, deux résidences d'artistes parisiennes emblématiques, pour expliquer ce mouvement. En glorifiant le passé artistique de Paris et en le rattachant au mouvement des makers, une telle expérience définit donc la temporalité dans laquelle IciMontreuil peut devenir une réalité. C'est donc en redéfinissant le passé et en s'autoproclamant héritier de ce passé que le mouvement des makers, notamment celui que nous avons étudié à Montreuil, propose une innovation dans le présent. L'innovation que porte le mouvement des makers ne provient pas de sa rupture avec des pratiques existantes, mais bel et bien de son appropriation d'un passé, sans doute largement idéalisé.

Le mouvement des makers porte, en effet, une vision différente en termes de travail et de relation à la société de celles et ceux qui ont grandi avec l'idéologie de la stricte séparation du travail et de la vie privée. Pour nombre de makers et de penseurs de ce mouvement (Anderson 2012; Lallement 2015; Dougherty et Conrad 2016), ce dernier n'est pas un mouvement professionnel, mais un mouvement de société conduisant à redéfinir les pratiques sociales. Et c'est bien à partir de ce constat qu'il est possible de repenser l'organisation. L'activité professionnelle n'est pas ici définie comme isolée. Le travail des makers, en redéfinissant la temporalité de la ville et du pays, est un travail de fabrication de la société. Pour les chercheurs, cela signifie que les phénomènes organisationnels ne peuvent pas être compris si nous délimitons a priori le cadre de l'étude. C'est ce que le mouvement des makers nous apprend. Pour comprendre ce mouvement, il nous a alors fallu nous affranchir des carcans dans lesquels sont enfermées de nombreuses théories des organisations.

Nous avons proposé pour cela de passer de l'approche essentialiste à l'approche processuelle. Si l'approche essentialiste repose sur les principes de substance, de séparabilité et de transcendance, l'approche processuelle repose, quant à elle, sur les principes d'activité, de relationalité et d'immanence. Un tel basculement permet donc de faire évoluer la catégorie et la dimension

Conclusion 131

ontologiques à partir desquelles les phénomènes organisationnels sont pensés. Si l'approche essentialiste appréhende les phénomènes organisationnels à partir de leur matérialité et de leur spatialité, l'approche processuelle invite à les penser à partir des événements et de la temporalité. Dans cette perspective, l'unité d'analyse n'est pas les objets et les acteurs – tels qu'une entreprise, des cadres supérieurs, un département des ressources humaines, etc., mais l'événement actuel, c'est-à-dire ce qui est vécu par les acteurs. De la même façon, la dimension ontologique n'est pas la spatialité, c'est-à-dire la délimitation physique du phénomène organisationnel, mais la temporalité, c'est-à-dire les événements passés, présents et futurs ainsi que leur agencement, qui permettent de définir un continuum (un passé, un présent et un futur) dans lequel l'événement vécu prend tout son sens. Sur la base de ces différents basculements en termes de principes, de catégories ontologiques et de dimensions ontologiques, nous avons proposé une approche par les événements.

Cette approche définit l'organisation comme une structure d'événements qui est préhendée au cours des événements vécus. L'organisation est définie par sa structure d'événements qui forme une temporalité, offrant aux acteurs un continuum nécessaire à la réalisation de leurs activités. Les objets, concepts, personnes, entreprises, etc., sont, dans cette perspective, compris comme étant des images ou des abstractions qui caractérisent les événements et leurs relations.

Selon cette approche, la réalité est avant tout temporelle, car elle est tout entière orientée vers l'action et cette dernière est possible seulement si les acteurs peuvent définir un continuum qui permettra d'envisager un objectif et de s'appuyer sur les événements passés pour réaliser quelque chose. En d'autres termes, la réalité est d'abord une temporalité, car c'est dans l'activité et au nom de l'activité que nous définissons la réalité. Selon notre approche, la matérialité comme la spatialité émergent de la temporalité comme étant les représentations tangibles de cette dernière. En somme, ce qui semble le plus concret pour les approches essentialistes (les acteurs, l'espace, les objets, etc.), est ce qu'il y a de plus abstrait pour l'approche par les événements.

À la différence de l'approche essentialiste qui prédétermine le périmètre du phénomène organisationnel, l'approche par les événements ne le circonscrit pas *a priori*, car la structure d'événements ne renvoie pas aux seules activités professionnelles ou personnelles, mais articule toujours différents événements relatifs aux divers aspects de la vie. Plus précisément, avec cette approche, l'organisation n'est plus enfermée dans les murs d'une usine, dans un réseau

d'entreprises ou dans un nœud de contrats<sup>2</sup>; mais elle est ce processus créatif et indéfini dans lequel le flux incessant des expériences sensibles est structuré en réalité intelligible constituée d'identités et de configurations sans cesse en mouvement.

En somme, l'approche par les événements invite à comprendre l'organisation comme simplement ce que l'on est ensemble à partir de ce que l'on fait collectivement. Ce que l'on est collectivement ne doit pas être par ailleurs compris comme un état stable de relations, mais bien comme le difficile maintien d'une forme d'unité à travers ce que l'on fait. Selon cette perspective, la continuité est toujours en devenir, pour reprendre les mots de Whitehead (1929). La continuité n'est jamais acquise, toujours incertaine et renouvelée, et c'est pour cela que les phénomènes organisationnels sont à la fois unité et ordre, mais aussi émergence et désordre – l'unité et l'ordre ne s'opposant pas ici à l'émergence et au désordre. Unité, ordre, émergence, désordre font partie du même phénomène organisationnel.

L'approche que nous venons d'exposer n'est pas définitive, et à l'instar des principes proposés, elle est, elle aussi, en mouvement. Ainsi, il s'agit davantage d'une invitation à penser différemment les phénomènes organisationnels en interrogeant les hypothèses ontologiques et épistémologiques à partir desquelles on les appréhende. Certes, un certain nombre de propositions et de principes ont été avancés, mais gardons-nous de les considérer comme figés et définitifs. Ils doivent faire l'objet d'un travail de mises à l'épreuve, de développements nouveaux, de critiques et de déconstruction. De plus, cette approche n'est pas à opposer aux autres approches en théories des organisations car, en elle-même, elle ne rejette rien, ni le vocabulaire établi, ni les catégories, ni les statuts, ni les rôles qui sont définis et redéfinis par les acteurs et les chercheurs. Par exemple, les notions de matérialité, de spatialité ou d'environnement ont leur place dans cette approche, à condition de leur faire subir un examen critique avant de les mobiliser, et que l'on n'inverse pas l'ordre des choses pour étudier les phénomènes organisationnels. Dans le même ordre d'idées, l'approche par les événements postule que le respect de la voix des acteurs l'emporte sur toutes les autres considérations théoriques liées à la notion d'organisation. Ici encore, ce principe emprunté aux théoriciens de l'acteur-réseau (Venturini 2010) semble important afin d'éviter un certain nombre de dérives dans les comptes rendus. Par exemple, lorsque les acteurs réduisent l'organisation à un bâtiment, il ne s'agit pas de rejeter cette conception afin d'en imposer une autre, mais de mieux comprendre le processus par lequel ils parviennent à cette conclusion,

Les théories des organisations ont été également profondément marquées par ce que l'on a appelé l'économie des organisations, notamment développée à partir des travaux pionniers de Coase (1937).

CONCLUSION 133

notamment en les suivant dans leurs activités. En d'autres termes, l'approche par les événements se veut inclusive et non exclusive, non pas en considérant que toutes les hypothèses se valent, mais en suivant et en transcrivant la formation et le maintien de toutes les identités.

Peut-être s'agit-il d'une leçon que nous enseignent les makers d'Ici-Montreuil. Les makers se désignent souvent ainsi parce que leurs pratiques ne correspondent pas aux catégories traditionnelles. Les makers inventent de nouvelles pratiques de travail et de nouveaux modes de vie qui n'appartiennent à aucune catégorie préétablie. C'est, par exemple, dans l'activité que les makers font voler en éclat les frontières traditionnelles entre les activités professionnelles, économiques et politiques. À travers la conception d'objets ou de services, les makers n'assurent donc pas uniquement leur réussite professionnelle. Ils participent également au développement d'une société nouvelle, dans laquelle toute activité est autant économique que politique et appartient autant à la vie professionnelle qu'à l'engagement citoyen. Les makers construisent et configurent de nouvelles catégories et frontières pour la société, dans un mouvement permanent fait d'activités diverses. Le vocabulaire inventé par ces acteurs (makers, makerspace, etc.), la volonté d'outrepasser les barrières habituelles entre les métiers manuels et les métiers dits intellectuels, les expérimentations pour repenser l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie privée, les projets qui articulent la rentabilité économique et la participation au développement social et environnemental du territoire, etc., contribuent à faire émerger une société nouvelle que les makers souhaitent davantage respectueuse des personnes et de l'environnement.

Bien sûr, ce vaste projet s'accompagne de doutes et parfois d'échecs. Loin des descriptions idéalisées que l'on trouve parfois dans la presse ou sur les réseaux sociaux, cette liberté se paie parfois cher, le plus souvent au prix d'un revenu instable et insuffisant pour vivre. Devenir maker est donc un mouvement dans lequel émerge une identité nouvelle qui est également une source d'incertitudes. C'est, par exemple, le propos tenu par une ingénieure de formation qui, après avoir passé quelques années dans le conseil, a décidé de créer une entreprise pour enfin trouver une forme d'épanouissement dans sa vie. Mais en devenant maker, elle doit affronter les incertitudes liées à l'émergence d'une catégorie de personnes qui n'existent que dans les yeux d'un petit groupe. La tentation de revenir en arrière est grande, mais la progression est inéluctable et déjà d'autres identités et configurations se développent.

C'est vraiment dur, mais je ne suis pas malheureuse, je suis plus épanouie qu'avant. Disons que j'ai vraiment la sensation d'apprendre tous les jours de nouvelles choses et d'être au maximum de moi-même. Ça, c'est gratifiant. La plupart du temps, on fait notre maximum et, pourtant, ça ne marche pas,

mais... Donc, oui, oui, je suis plus épanouie qu'avant. Après, c'est un peu dur financièrement. Ce sont un peu mes grandes questions. Parfois, j'ai envie de tout plaquer, d'aller bosser, de retourner dans le conseil.

(Bénédicte, résidente à IciMontreuil, cofondatrice d'une startup spécialisée dans la mise en relation entre makers)

Il en est de même pour le chercheur confronté aux doutes et souvent tenté de revenir à des approches qu'elle/il connaît. Pourtant, c'est en explorant des voies théoriques nouvelles que l'on produira des approches nouvelles et éclairantes pour les acteurs. À l'instar de ce maker, spécialisé dans la menuiserie, il faut parfois voguer entre les mondes pour progresser dans notre compréhension des phénomènes organisationnels.

Certains ne comprennent pas pourquoi, mais moi, j'aime bien, je suis un peu touche-à-tout. J'aime bien voguer entre les mondes, découvrir de nouvelles choses. Récemment, j'ai fait des photos pour IciMontreuil pour le site, parce qu'on m'a prêté un appareil et j'ai fait quelques photos et ça a plu à l'équipe, donc ils m'ont dit «si tu peux faire d'autres photos». Ça n'a rien à voir avec la menuiserie et pourtant je le fais. Et puis, ça me plaît. Ça me décentre, en fait, de ce que je fais habituellement, donc ça fait du bien aussi.

(Émile, résident à IciMontreuil, spécialisé dans la menuiserie)

- Adam, Barbara (1990) *Time and Social Theory*. Philadelphie, Temple University Press.
- Ahrne, Göran et Nils Brunsson (2011) «Organization outside organizations: the significance of partial organization». *Organization Studies*, vol. 18, n° 1:83-104.
- Akrich, Madeleine, Michel Callon et Bruno Latour (2006) *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs.* Paris, Presses de l'École des Mines.
- Albert, Stuart et David A. Whetten (1985) «Organizational Identity». *Research in Organizational Behaviors*, nº 7: 263-295.
- Alter, Norbert (2003) «Mouvement et dyschronies dans les organisations». *L'Année sociologique*, vol. 53, n° 2: 489-514.
- Alter, Norbert (2016) «Mouvements, cristallisations et dyschronies dans les entreprises». Dans François-Xavier de Vaujany, Anthony Hussenot et Jean-François Chanlat (dir.), *Théories des organisations. Nouveaux tournants*, Paris, Economica: 319-318.
- Alvesson, Mats et Hugh Willmott (dir.) (1992) *Critical Management Studies*. Londres, Sage.
- Anderson, Chris (2012) *Makers: the new industrial revolution*. New York, Random House.
- Anteby, Michel et Virág Molnár (2012) «Collective memory meets organizational identity: Remembering to forget in a firm's rhetorical history». *Academy of Management Journal*, vol. 55, n° 3: 515-540.
- Antonioli, Manola, Marie-Christine Bureau et Sylvie Rouxel (2015) «Tiers-lieux, communautés à l'œuvre. Bricolage et nouvelle "écologie du faire" ». *Chimère*, n° 87: 129-137.
- Augier, Mie et James G. March (2008) «A Retrospective Look at A Behavioural Theory of the Firm ». *Journal of Economic Behavior and Organization*, n° 66: 1-6.
- Augier, Mie, James G. March et Bilian Ni Sullivan (2005) « Notes on the Evolution of a Research Community: Organization Studies in Anglophone North America, 1945-2000 ». *Organization Science*, vol. 16, n° 1: 85-95.
- Bakken, Tore, Robin Holt et Mike Zundel (2013) «Time and play in management practice: An investigation through the philosophies of McTaggart and Heidegger». *Scandinavian Journal of Management*, n° 29: 13-22.

- Barad, Karen (2003) «Posthumanist Performativity: Toward an Understanding of How Matter Comes to Matter ». Signs – Journal of Women in Culture and Society, vol. 28, n° 3: 801-831.
- Barad, Karen (2007). Meeting the Universe Halfway: Quantum Physics and the Entanglement of Matter and Meaning: Duke University Press.
- Bard, Christine (2011) Incontournables. Made in Montreuil. Montreuil, Folie d'Encre.
- Bardon, Adrian (2013). A brief history of the philosophy of time. Oxford, Oxford University Press.
- Barnes, Barry (2001) «Practice as collective action». Dans Theodore R. Schatzki, Karin Knorr-Cetina et Eike von Savigny (dir.), The Practice Turn in Contemporary Theory, Londre, Routledge: 17-28.
- Bergson, Henri (1927 [1889]) Essai sur les données immédiates de la conscience. Paris, Presses universitaires de France.
- Bergson, Henri (1939 [1896]) Matière et mémoire. Paris, Presses universitaires de
- Bergson, Henri (2009 [1907]) L'évolution créative. Paris, Presses universitaires de
- Bergson, Henri (2011 [1911]) La perception du changement. Paris, Presses universitaires de France.
- Bernard, Chester I. (1938) The function of executive. Cambridge (MA), Harvard University Press.
- Biesenthal, Christopher, Shankar Sankaran, Tyrone Pitsis et Stewart Clegg (2015) «Temporality in Organization Studies: Implications for Strategic Project Management». Open Economics and Management Journal, vol. 2, nº 1: 45-52.
- Birnholtz, Jeremy P., Michael D. Cohen et Susannah V. Hoch (2007) « Organizational Character: On the Regeneration of Camp Poplar Grove». Organization Science, vol. 18, n° 2: 425-332.
- Blau, Peter M. et W. Richard Scot (1962) Formal Organizations: A Comparative Approach. Stanford, Standford University Press.
- Bluedorn, Allen C. et Robert B. Denhardt (1988) «Time and Organization». Journal of Management, vol. 14, n° 2: 299-320.
- Blyton, Paul, John Hassard, Stephen Hill et Ken Starkey (1989) Time, Work, and Organization. Londres, Routledge.
- Bluedorn, Allen C. (2002) The Human Organization of Time: Temporal Realities and Experience. Stanford, Stanford University Press.
- Boje, David (2001) Narrative Methods for Organizational and Communication Research. New Mexico State University, Sage
- Bort, Suleika et Alfred Kieser (2011) « Fashion in Organization Theory: An Empirical Analysis of the Diffusion of Theoretical Concepts». Organization Studies, vol. 32, n° 5: 655-681.

- Bosqué, Camille (2015) «Des FabLabs dans les marges. Détournements et appropriations ». *Journal des anthropologues*, vol. 3, n° 142-143: 49-76.
- Bosqué, Camille, Laurent Ricard et Ophélia Noor (2014) FabLabs, etc. Les nouveaux lieux de fabrication numérique. Paris, Eyrolles.
- Bouaniche, Arnaud (2010) Gilles Deleuze. Une introduction. Paris, Pocket.
- Bourdieu, Pierre (1972) Esquisse d'une théorie de la pratique. Paris, Le Point.
- Bourdieu, Pierre (1980) Le sens pratique. Paris, Les éditions de Minuit.
- Bouvier-Patron, Paul (2015) «FabLab et extension de la forme réseau: vers une nouvelle dynamique industrielle?» *Innovations*, vol. 47, n° 2: 165-168.
- Brummans, Boris H.J.M., François Cooren, Daniel Robichaud et James R. Taylor (2014) «Approaches to the communicative constitution of organizations». Dans Linda L. Putnam et Dennis K. Mumby (dir.), *The SAGE Handbook of Organizational Communication*, (3° édition), Thousand Oaks, Sage: 173-194.
- Burrell, Gibson (1994) « Modernism, postmodernism, and organizational analysis 4: The contribution of Jürgen Habermas ». *Organization Studies*, vol. 15, n° 1: 1-19.
- Burret, Antoine (2015) Tiers-lieux et plus si affinités. Limoges, FYP Éditions.
- Burns, Tom et G.M. Stalker (1961) *The management of innovation*. Londres, Tavistock.
- Capron, Michel et Françoise Quairel-Lanoizelée (2016) L'entreprise dans la société. Une question politique. Paris, La Découverte.
- Callon, Michel (1986) «Éléments pour une sociologie de la traduction». *L'Année sociologique*, n° 36: 169-208.
- Callon, Michel (2006) «Sociologie de l'acteur réseau». Dans Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour (dir.), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*. Paris, Presses des Mines: 267-276.
- Carlile, Paul R., Davide Nicolini, Ann Langley et Haridimos Tsoukas (2013) *How Matter Matters: Objects, Artifacts, Materiality in Organization Studies.* Oxford, Oxford University Press.
- Chandler, Alfred D. Jr (1962) Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge (MA), MIT Press.
- Chanlat, Jean-François (1994) « Francophone Organizational Analysis (1950-1990) : An Overview ». *Organization Studies*, vol. 15, n° 1 : 47-80.
- Chanlat, Jean-François (1992) « L'analyse des organisations. Un regard sur les productions de langue française contemporaines (1950-1990) ». *Cahiers de recherche sociologiques*, n°s 18-19: 93-138.
- Chanlat, Jean-François (dir.) (1990) L'individu dans les organisations. Les dimensions oubliées. Sainte-Foy (Québec), Les Presses de l'Université Laval.
- Chanlat, Jean-François (1990) « L'être humain, un être spatio-temporel ». Dans Jean-François Chanlat (dir.), *L'individu dans les organisations. Les dimensions oubliées*, Sainte-Foy (Québec), Les Presses de l'Université Laval: 161-164.

- Chanlat, Jean-François (2012) «Anthropologie des organisations ». Dans J. Allouche (dir.), Encyclopédie des ressources humaines, Paris, Vuibert.
- Chanlat, Jean-François (2014) «The anthropological contribution of Maurice Godelier - thought to the relationship between the mental and the material: some implications for organization studies». Communication présentée au 4<sup>e</sup> colloque Organizations, Artifacts and Practices (OAP), 26 et 27 juin, Rome, LUISS Università Guido Carli.
- Chanlat, Jean-François et Francine Séguin (1987) L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique, tome II, Les composantes de l'organisation. Boucherville (Québec), G. Morin.
- Chia, Robert (1995) « From Modern to Postmodern Organizational Analysis ». Organization Studies, vol. 16, nº 4: 579-604.
- Chia, Robert (1997) «Essai Thirty Years On: From Organizational Structures to the Organization of Thought». Organization Studies, vol. 18, nº 4: 684-707.
- Chia, Robert (1999) «A "Rhizomic" Model of Organizational Change and Transformation: Perspective from a Metaphysics of Change». British Journal of Management, n° 10: 209-227.
- Chia, Robert (2003) « Organization theory as postmodern science ». Dans Haridimos Tsoukas et Christian Knudsen (dir.), The Oxford Handbook of Organization Theory, Oxford, Oxford University Press:113-142.
- Chia, Robert (2010) « Rediscovering Becoming: Insights from an Oriental Perspective on Process Organization Studies ». Dans Tor Hernes et Sally Maitlis (dir.), Process, Sensemaking, and Organizing, Oxford, Oxford University Press: 112-139.
- Chia, Robert et Ian W. King (1998) «The organizational structuring of novelty». *Organization*, vol. 5, nº 4: 461-478.
- Chia, Robert et Brad MacKay (2007) « Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice». Human Relations, vol. 60, nº 1: 217-242.
- Child, John (1973) « Predicting and understanding organization structure ». Administrative Science Quarterly, vol. 18, nº 2: 168-185.
- Coase, Ronald H. (1937) « The nature of the firm ». *Economica*, vol. 4, n° 16: 386-405.
- Cobb, John B. (2007) « Person-in-Community: Whiteheadian Insights into Community and Institution». Organization Studies, vol. 28, nº 4: 567-588.
- Cohen, Michael D., James G. March et Johan P. Olsen (1972) «A Garbage Can Model of Organizational Choice ». Administrative Science Quaterly, vol. 17, n° 1: 1-25.
- Collet, Anaïs (2015) Rester bourgeois. Les quartiers populaires, nouveaux chantiers de la distinction. Paris, La Découverte.
- Cooper, Robert (1976) «The Open Field». *Human Relations*, vol. 29, n° 11: 999-1017.

- Cooper, Robert (1989) «Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 3: The Contribution of Jacques Derrida». *Organization Studies*, vol. 10, n° 4: 479-502.
- Cooper, Robert (2005) «Relationality». Organization Studies, vol. 26, nº 11: 1689-1710.
- Cooper, Robert (2007) «Organs of Process: Rethinking Human Organization». Organization Studies, vol. 28, n° 10: 1547-1573.
- Cooper, Robert (2014) « Process and Reality ». Dans Jenny Helin, Tor Hernes, Daniel Hjort et Robin Holt (dir.), *Process Philosophy and Organization Studies*, Oxford, Oxford University Press: 585-604.
- Cooper, Robert et Gibson Burrell (1988) « Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction ». *Organization Studies*, vol. 9, n° 1:91-112.
- Cooper, Robert et Law, John (1995). *Organization: Distal and Proximal Views*' In S. Bacharach, P. Gagliardi, & B. Mundel (Eds.), Research in the Sociology of Organizations: Studies of Organizations in the European Tradition (pp. 275-301): JAI Press.
- Cooren, François, Timothy Kuhn, Joep P. Cornelissen et Timothy Clark (2011) «Communication, Organizing and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue». *Organization Studies*, vol. 32, n° 9: 1149-1170.
- Cunliffe, Ann L., John T. Luhman et David M. Boje (2004) « Narrative Temporality: Implications for Organizational Research ». *Organization Studies*, vol. 25, n° 2: 261-286.
- Cyert, Richard M. et James G. March (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall.
- Czarniawska, Barbara (1997) Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity. Chicago, University of Chicago Press.
- Dawson, Patrick et Christopher Sykes (2018) «Concepts of Time and Temporality in the Storytelling and Sensemaking Literatures: A Review and Critique». *International Journal of Management Review*, en ligne, (doi:https://doi.org/10.1111/ijmr.12178).
- Debaise, Didier (2008) «Devenirs et individuations. L'hommage de Whitehead à Bergson». *Noesis*, n° 13: 269-282.
- Deleuze, Gilles (1968) Différence et Répétition. Paris, Presses universitaires de France.
- Deleuze, Gilles (1988) Le Pli. Paris, Les Éditions de Minuit.
- Deroy, Xavier (2009) « Qui contrôle l'éthique des affaires dans les situations d'événement? » *Management International*, vol. 13, n° 2: 11-22.
- Deroy, Xavier et Stewart Clegg (2011) « When events interact with business ethics ». *Organization*, vol. 18, n° 5: 637-653.
- Descartes, René (2000 [1637]. Discours de la méthode. Paris, Flammarion.
- Devereux, Georges (1980). *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement.* Paris, Flammarion.

- DiMaggio, Paul J. et Walter W. Powell (1991) «Introduction ». Dans Paul J. DiMaggio et Walter W. Powell (dir.), Institutionnal patterns and organizations: culture and environment, Cambridge, Ballinger: 3-22.
- Donaldson, Lex et Ben Nanfeng Luo (2014) «The Aston Programme Contribution to Organizational Research: A Literature Review». International Journal of Management Review, nº 16: 84-104
- Dougherty, Dale (2012) «The Maker Movement». Innovations, vol. 7, n° 3: 11-14.
- Dougherty, Dale et Ariane Conrad (2016) Free to Make: how the maker movement is changing our schools, our jobs, and our minds. Berkeley (CA), North Atlantic Books.
- Drakopoulou Dodd, Sarah, Alistair Anderson et Sarah Jack (2013) «Being in time and the family owned firm ». Scandinavian Journal of Management, vol. 29, n° 1: 35-47.
- Dumont, Louis (1967) La civilisation indienne et nous. Esquisse de sociologie comparée. Paris, Armand Colin.
- Etzioni, Amitai (1961) A comparative analysis of complex organizations: on power, involvement, and their correlates. Glencoe, Free Press of Glencoe.
- Eychenne, Fabien (2012) Fab lab. L'avant-garde de la nouvelle révolution industrielle. Limoges, FYP Éditions.
- Farjoun, Moshe (2010) « Beyond dualism: stability and change as a duality ». *Academy* of Management Review, vol. 35, n° 2: 202-225.
- Farjoun, Moshe (2017) «Contradictions, Dialectics and Paradoxes». Dans Ann Langley et Haridimos Tsoukas (dir.), The Sage Handbook of Process Organization Studies, Londres, Sage publications: 87-109.
- Fayol, Henri (1917) Administration industrielle et générale. Paris, H. Dunod et E. Pinat.
- Feldman, Martha S. (2000) «Organizational routines as a source of continuous change». Organization Science, n° 11: 611-629.
- Feldman, Martha S. et Wanda J. Orlikowski (2011) «Theorizing Practice and Practicing Theory». Organization Science, nº 22: 1240-1253.
- Fisher, Gustave-Nicolas (1990) « Espace, identité et organisation ». Dans Jean-François Chanlat (dir.), L'individu dans les organisations. Les dimensions oubliées, Québec et Paris, Presses de l'Université Laval et Eska: 165-184.
- Follet, Mary Parker (1919) «Community is a process». Philosophical Review, nº 28: 576-588.
- Follett, Mary Parker (2003 [1924]). Creative Experience. Eastford (CT), Martino Fine
- Follett, Mary Parker (1995 [1925]) «Constructive conflict». Dans Pauline Graham (dir.), Mary Parker Follett: Prophet of Management, Whashington DC, Beard Books: 67-87.
- Ford, Henry (2005 [1922]). My Life and Work. Project Gutenberg eBooks, en ligne.

Bibliographie 141

- Foster, William M., Roy Suddaby, Alison Minkus et Elden Wiebe (2011) «History as social memory assets: The example of Tim Hortons». *Management & Organizational History*, vol. 6, n° 1: 101-120.
- Friedman, Milton (1962) *Capitalism and Freedom*. Chicago, University of Chicago Press.
- Gavetti, Giovanni, Daniel Levinthal et William Ocasio (2007) «Neo-Carnegie: The Carnegie School's past, present, and reconstructing for the future ». *Organization Science*, vol. 18, n° 3: 523-536.
- George, Claude S. (1968) *The History of Management Thought*. Englewood Cliffs (NJ), Prentice-Hall.
- Gephart, Robert P., Cagri Topal et Zhen Zhang (2010) «Future-oriented Sensemaking: Temporalities and Institutional Legitimation». Dans Tor Hernes et Sally Maitlis (dir.), *Process, Sensemaking, and Organizing*, Oxford, Oxford University Press: 275-312.
- Gherardi, Silvia (2012) *How to Conduct a Practice-based Study: Problems and Methods.* Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Giddens, Anthony (1979) Central Problems in Social Theory. Berkeley, University of California Press.
- Giddens, Anthony (1984) *The constitution of society*. Berkeley, University of California Press.
- Girin, Jacques (2016) *Langage, organisations, situations et agencements* (avec la collaboration de Jean-François Chanlat, Hervé Dumez et Michèle Breton). Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- Godelier, Maurice (1984) L'idéel et le matériel. Paris, Fayard.
- Golsorkhi, Damien, Huault, Isabelle, & Leca, Bernard (Eds.). (2009). *Les études critiques en management. Une perspective française*: Presses de l'Université Laval.
- Graham, Pauline (1995) Mary Parker Follett: Prophet of Management. Whashington DC, Beard Books.
- Hassard, John (dir.) (1990) The sociology of time. New York, Palgrave-Macmillan.
- Hatch, Mark (2013) The Maker Movement Manifesto: Rules for Innovation in the New World of Crafters, Hackers, and Tinkerers. New York, McGraw-Hill Professional.
- Hatch, Mary Jo (2002) «Essai: Doing Time in Organization Theory». *Organization Studies*, vol. 23, n° 6: 869-875.
- Hatch, Mary Jo et Majken Schultz (2017) «Toward a Theory of Using History Authentically: Historicizing in the Carlsberg Group». *Administrative Science Quarterly*, vol. 62, nº 4: 657-697.
- Hein, Fabien (2012) *Do it yourself! Autodétermination et culture punk*. Lyon, Le Passager clandestin.
- Helin, Jenny, Tor Hernes, Daniel Hjorth et Robin Holt. (dir.) (2014) *Process Philosophy and Organization Studies*. Oxford, Oxford University Press.

- Hernes, Tor (2008). Understanding Organization as Process: Theory for a Tangled World. New York: Routledge.
- Hernes, Tor (2010) «Actor-Network Theory, Callon's Scallops, and Process-Based Organization Studies ». Dans Tor Hernes et Sally Maitlis (dir.), Process, Sensemaking, and Organizing, Oxford, Oxford University Press: 161-184.
- Hernes, Tor (2014) A process theory of organization. Oxford, Oxford University Press.
- Hernes, Tor (2014b). Alfred North Whitehead. In Jenny Helin, Tor Hernes, D. Hjort, & R. Holt (Eds.), Oxford handbook of process philosphy and organization studies: Oxford University Press.
- Hernes, Tor et Elke Weik (2007) «Organization as process: Drawing a line between endogenous and exogenous views». Scandinavian Journal of Management, nº 23: 251-264.
- Hernes, Tor, Barbara Simpson et Jonas Söderlund (2013) «Introduction: Managing and Temporality». Scandinavian Journal of Management, nº 29: 1-6.
- Hickson, David J. (1966) «A convergence of organization theory». Administrative Science Quaterly, nº 11: 225-237.
- Hickson, David J., D.S. Pugh et Diana C. Pheysey (1969) «Operations technology and organization structure: Empirical reappraisal». Administrative Science Quarterly, n° 14: 378-397.
- Howard-Grenville, Jennifer et Claus Rerup (2017) «A process perspective on organizational routines». Dans Ann Langley et Haridimos Tsoukas (dir.), The Sage Handbook of Process Organization Studies, Londres, Sage: 323-339.
- Hulst, Merlijn van, Sierk Ybema et Dvora Yanow (2017) «Ethnography and Organizational Processes ». Dans Ann Langley et Haridimos Tsoukas (dir.), The Sage Handbook of Process Organization Studies, Londres, Sage: 223-236.
- Hussenot, Anthony (2016) «Introduction au tournant processuel». Dans François-Xavier de Vaujany, Anthony Hussenot et Jean-François Chanlat (dir.), *Théories* des organisations. Nouveaux tournants, Paris, Economica: 261-278.
- Hussenot, Anthony et Stéphanie Missionier (2010) «A Deeper Understanding of the Evolution of the Role of the Object in Organizational Process: the Concept of Mediation Object». *Journal of Organizational Change Management*, vol. 23, n° 3: 263-286.
- Hussenot, Anthony (2014) «Managerial controversies: analyzing organization through disagreements». Journal of Organizational Change Management, vol. 27, nº 3: 373-390.
- Hussenot, Anthony et Stéphanie Missonier (2016) «Encompassing novelty and stability: an events-based approach. Organization Studies, vol. 37, n° 4: 523-546.
- Hussenot, Anthony, François-Xavier de Vaujany et Jean-François Chanlat (2016) «Changements socio-économiques et théories des organisations». Dans François-Xavier de Vaujany, Anthony Hussenot et Jean-François Chanlat, *Théories des* organisations. Nouveaux tournants, Paris, Economica: 11-24.

- Introna, Lucas D. (2013) «Otherness and the Letting-be of Becoming: Or, Ethics beyond Bifurcation». Dans Paul R. Carlile, Davide Nicolini, Ann Langley et Haridimos Tsoukas (dir.), *How Matter Matter: Objects, Artifacts, and Materiality in Organization Studies*, Oxford, Oxford University Press: 260-288.
- Jones, Matthew (2013) «Untangling Materiality». Dans Paul R. Carlile, Davide Nicolini, Ann Langley et Haridimos Tsoukas (dir.), How Matter Matter: Objects, Artifacts, and Materiality in Organization Studies, Oxford Oxford University Press: 197-226.
- Kaldis, Byron (dir.) (2013) «Event ». *Encyclopedia of Philosophy and the Social Sciences*. Londres, Sage.
- King, Brayden G., Teppo Felin et David A. Whetten (2010) «Finding the Organization in Organization Theory: A Meta-theory of the Organization as a Social Actor». *Organization Science*, vol. 21, n° 1: 290-305.
- Lallement, Michel (2015) L'âge du faire. Hacking, travail, anarchie. Paris, Le Seuil.
- Langley, Ann (1999) « Strategies for theorizing form process data ». *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 4: 691-710.
- Langley, Ann et Haridimos Tsoukas (2017) «Introduction: Process Thinking, Process Theorizing and Process Researching». Dans Ann Langley et Haridimos Tsoukas (dir.), *The Sage Handbook of Process Organization Studies*, Londres, Sage: 1-26.
- Langley, Ann, Clive Smallman, Haridimos Tsoukas et Andrew H. Van de Ven (2013) «Process Studies of Change in Organization and Management: Unveilling Temporality, Activity, and Flow ». *Academy of Management Journal*, vol. 56, n° 1: 1-13.
- Langley, Ann, & Tsoukas, Haridimos (2010). *Introducing* «Perspectives on Process Organization Studies». Dans Tor Hernes & Sally Maitlis (Eds.), Process, Sensemaking and Organizing (pp. 1-26): Oxford University Press.
- Larçon, Jean-Paul et Roland Reitter (1979) *Structures de pouvoir et identité de l'entre- prise*. Paris, Nathan.
- Lapassade, George et René Lourau (1972) Clefs pour la sociologie. Paris, Seghers.
- Latour, Bruno (2006) Changer de société, Refaire de la sociologie. Paris, La Découverte.
- Latour, Bruno (2009) *Sur le culte moderne des dieux faitiches*, suivi de *Iconoclash*. Paris, La Découverte.
- Lawrence, Paul R. et Jay W. Lorsch (1967) Organization and environment: Managing differentiation and integration. Boston, Harvard Business School Press.
- Lazaric, Nathalie (2000) «The role of routines, rules and habits in collective learning: some epistemological and ontological considerations». *European Journal of Economic and Social System*, vol. 14, n° 2: 157-171.
- Leibniz, Gottfried Wilhelm (2011 [1840]). *La Monadologie*. Les classiques de sciences sociales, en ligne (http://classiques.uqac.ca/classiques/Leibniz/La\_ Monadologie/ La\_Monadologie.html).

- Leonardi, Paul M. (2013) «The Emergence of Materiality within Formal Organization ». Dans Paul R. Carlile, Davide Nicolini, Ann Langley et Haridimos Tsoukas (dir.), How Matter Matter: Objects, Artifacts, and Materiality in Organization Studies, Oxford, Oxford University Press: 142-170.
- Leonardi, Paul M. et Stephen R. Barley (2008) «Materiality and change: Challenge to building better theory about technology and organizing». Information and Organisation, nº 18: 159-176.
- Lewin, Kurt (1947). «Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change». Human Relations. Vol. 1, n° 1, 5-41.
- Lounsbury, Michael et Eric Yanfei Zhao (2014) «Neo-institutional Theory». Oxford Bibliographies, en ligne (DOI: 10.1093/OBO/9780199846740-0053).
- Lorino, Philippe (2013) «L'activité collective, processus organisant. Un processus discursif fondé sur le langage pragmatiste des habitudes ». Activités, vol. 10, nº 1:
- Lorino, Philippe et Damien Mouret (2013) «The experience of time in the interorganizing inquiry: A present thickened by dialog and situations ». Sandinavian Journal of Management, vol. 29, n° 1: 48-62.
- Lourau, René (1970) L'analyse institutionnelle. Paris, Éditions de Minuit.
- March, James G. et Johann P. Olsen (1976) Ambiguity and choice in organizations. Bergen, Universitetsforlaget.
- March, James G. et Herbert A. Simon (1958) Organization. New York, John Wiley.
- March, James G. (2007) «The Study of Organizations and Organizing Since 1945». Organization Studies, vol. 28, nº 1: 9-19.
- Marovich, Beatrice (2014) «Creaturely Things: Living Matter, Dead Matter, and the Resonance of Actual Entities». Dans Roland Faber et Andrew Goffey (dir.), The Allure of Things: Process and Object in Contemporary Philosophy, Londres et New York, Bloomsbury: 109-122.
- Mayo, Elton (2010 [1933]). The human problems of an industrial civilization. Routledge.
- Mayo, Elton. (2007 [1945]). The Social Problems of an Industrial Civilization. Routledge.
- McAuley, John, Joanne Duberley et Philip Johnson (2007) Organization Theory: challenges and perspectives. Upper Saddle River (NJ), Prentice Hall.
- McGregor, Douglas (1957). The Human Side of Enterprise. The Management Review, vol. 46, n° 11, 22-28.
- Mead, George Herbert (1929) «The Nature of the Past». Dans John Coss (dir.), Essays in Honor of John Dewey, New York, Henry Holt: 235-242.
- Mead, George Herbert (1932) The Philosophy of the Present. Chicago, Open Court Company.

Bibliographie 145

- Mesle, C. Robert (2008) *Process-Relational Philosophy: An Introduction to Alfred North Whitehead.* West Conshohocken (PA), Templeton Press.
- Meyer, John W. et Brian Rowan (1977) «Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony». *American Journal of Sociology*, vol. 83, n° 2: 340-363.
- Myllykoski, Jenni (2017) *Strategic Change Emerging in Time*. Thèse de doctorat, Université d'Oulu, Oulu Business School.
- Mintzberg, Henry (1978) «Patterns in Strategy Formation». *Management Science*, vol. 24, n° 9: 934-948.
- Morgan, Gareth (2006 [1986]) *Images of Organization* (édition augmentée). Thousand Oaks (CA), Sage.
- Morgan, Gareth (1989) *Images de l'organisation*. Sainte-Foy (Québec), Les Presses de l'Université Laval.
- Morlie, Jean-Luce (2011) «Tripalium: une étymologie écran». *Mediapart.fr*, 28 septembre, en ligne (https://blogs.mediapart.fr/jean-luce-morlie/blog/280911/tripalium-une-etymologie-ecran-archive).
- Morozov, Evgeny (2014) «Making It». *The New Yorker*, 13 janvier, en ligne (https://www.newyorker.com/magazine/2014/01/13/making-it-2).
- Munro, Ian et Silvia Jordan, S. (2013) «"Living Space" at the Edinburgh Festival Fringe: Spatial tactics and the politics of smooth space». *Human Relations*, vol. 66, n° 11: 1497-1525.
- Nayak, Ajit et Robert Chia (2011) «Thinking becoming and emergence: Process philosophy and organization theory». Dans Haridimos Tsoukas et Robert Chia (dir.), *Series: Research in the sociology of organizations*, Bingley (R.-U.), Emerald: 281-309.
- Nicolini, Davide (2012) *Practice Theory, Work, and Organization*. Oxford, Oxford University Press.
- Orlikowski, Wanda J. (1996) «Improving Organizational Transformation Over Time: a Situated Change Perspective». *Information Systems Research*, vol. 7, n° 1: 63-92.
- Orlikowski, Wanda J. (2000) «Using technology and Constituting structures: a pratice lens for studying technology in organizations». *Organization Science*, vol. 4, n° 4: 404-438.
- Orlikowski, Wanda J. (2007) «Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work». *Organization Studies*, vol. 29, n° 9: 1435-1448.
- Orlikowski, Wanda J. et Susan V. Scott (2008) «Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work, and Organization». *The Academy of Management Annals*, vol. 2, n° 1: 433-474.
- Pasquero, Jean et Jean-François Chanlat (2016) « Introduction au tournant sociétal ». Dans François-Xavier de Vaujany, Anthony Hussenot et Jean-François Chanlat (dir.), *Théories des organisations. Nouveaux tournants*, Paris, Economica: 359-392.

- Parker, Martin (1992) «Post-Modern Organizations or Postmodern Organization Theory». *Organization Studies*, vol. 13, n° 1: 1-17.
- Perrow, Charles (1967) «A Framework for the Comparative Analysis of Organizations». American Sociological Review, vol. 32, n° 2: 194-208.
- Pettigrew, Andrew M. (1990) «Longitudinal field research on change: theory and practice». Organization Science, vol. 1, nº 3: 267-292.
- Pettigrew, Andrew M. (1992) «The character and significance of strategy process research». Strategic Management Research, vol. 13, nº 5:5-16.
- Pettigrew, Andrew M. (1997) «What is a processual analysis?» Scandinavian Journal of Management, vol. 13, n° 4: 337-348.
- Pfeffer, Jeffrey et Gerald R. Salancik (1978) The External Control of Organizations: A Ressource Dependence Perspective. Stanford, Standford Business Classics.
- Platon (360 av. J.-C). Timée.La Bibliothèque électronique du Québec, en ligne (https://beq.ebooksgratuits.com/Philosophie/Platon-Timee.pdf).
- Poole, Marshall Scott (2004) «Central Issues in the Study of Change and Innovation». Dans Marshall Scott Poole et Andrew H. Van de Ven (dir.), Handbook of Organizational Change and Innovation, Oxford, Oxford University Press: 3-31.
- Pugh, D.S., D.J. Hickson, C.R. Hinings, K.M. Macdonald, C. Turner et T. Luton (1963) «A conceptual scheme for organizational analysis ». Administrative Science Quaterly, n° 8: 289-315.
- Pulk, Kätlin (2016) Making Time While being in Time. A study of the temporality of organizational processes. Thèse de doctorat, École de commerce de Copenhague.
- Quijoux, Maxime (dir.) (2015) Bourdieu au travail. Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- Rantakari, Anniina et Eero Vaara (2017) «Narratives and Processuality». Dans Ann Langley et Haridimos Tsoukas (dir.), The Sage Handbook of Process Organization Studies, Londres, Sage: 271-285.
- Reinecke, Juliane et Shahzad Ansari (2017) «Time, Temporality, and Process Studies». Dans Ann Langley et Haridimos Tsoukas (dir.), The Sage Handbook of Process Organization Studies, Londres, Sage: 402-416.
- Rescher, Nicholas (1996) Process Metaphysics: an Introduction to Process Philosophy. Albany (NY), State University of New York Press.
- Rescher, Nicholas (2001) Process Philosophy: A Survey of Basic Issues. Pittsburgh, University of Pittsburgh Press.
- Roux-Dufort, Christophe (2007) «Is Crisis Management (only) a Management of Exceptions?» Journal of Contingencies and Crisis Management, vol. 15, nº 2: 105-114.
- Sandberg, Jorgen, Bernadette Loacker et Mats Alvesson (2015) «Conceptions of Process in Organization and Management: The Case of Identity Studies ». Dans

- Raghu Garud, Barbara Simpson, Ann Langley et Haridimos Tsoukas (dir.), *The Emergence of Novelty in Organizations*, Oxford, Oxford University Press: 318-344.
- Sartre, Jean-Paul (1943) L'être et le néant. Paris, Gallimard.
- Sartre, Jean-Paul (1946) L'existentialisme est un humanisme. Paris, Folio Essais.
- Schatzki, Theodore R. (2001) «Introduction. Practice theory». Dans Theodore R. Schatzki, Karin Knorr-Cetina et Eike von Savigny (dir.), *The Practice Turn in Contemporary Theory*, Londres et New York, Routledge: 1-14.
- Schatzki, Theodore R., Karin Knorr-Cetina et Eike von Von-Savigny (2001) *The Practice Turn in Contemporary Theory*. Londres et New York, Routledge.
- Schneider, Susan (s.d.) « Events ». *Internet Encyclopedia of Philosophy*, en ligne (http://www.iep.utm.edu/events/).
- Schultz, Majken et Tor Hernes (2013) «A Temporal Perspective on Organizational Identity». *Organization Science*, vol. 24, n° 1: 1-21.
- Schultz, Majken, Steve Maguire, Ann Langley et Haridimos Tsoukas (dir) (2012) *Constructing Identity in and around Organizations*. Oxford, Oxford University Press.
- Scott, Richard W. (1987) «The Adolescence of Institutional Theory». *Administrative Science Quaterly*, vol. 32, nº 1: 224-251.
- Scott, Richard W. (2002) Organizations: Rational, Natural, and Open Systems (5° édition). Upper Saddle River (NJ), Prentice Hall.
- Séguin-Bernard, Francine et Jean-François Chanlat (1983) *L'analyse des organisations*, tome 1, *Une anthologie sociologique, les théories de l'organisation*. Préfontaine.
- Selznick, Philip (1948) «Fondations of the theory of organization». *American Sociological Review*, vol. 13, n° 1: 25-35.
- Shipp, Abbie J. et Michael S. Cole (2015) «Time in Individual-Level Organizational Studies: What Is It, How Is It Used, and Why Isn't It Exploited More Often?» Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, vol. 2, n° 1: 237-260.
- Shotter, John (2008) « Dialogism and Polyphony in Organizing Theorizing in Organization Studies: Action Guiding Anticipations and the Continuous Creation of Novelty». *Organization Studies*, vol. 29, n° 4: 501-524.
- Shotter, John (2013) «Reflections on Sociomateriality and Dialogicality in Organization Studies: From "Inter-" to "Intra-thinking"... in Performing Practices». Dans Paul R. Carlile, Davide Nicolini, Ann Langley et Haridimos Tsoukas (dir.), How Matter Matters: Objects, Artifacts and Materiality in Organization Studies, Oxford, Oxford University Press: 32-57.
- Simon, Herbert (1947). Administrative Behavior. New York: Macmillan.
- Simon, Herbert (1955). A behavorial model of rational choice. Quaterly Journal of *Economics*, vol. 69, n°1: 99-118.

- Simpson, Barbara (2014) «George Herbert Mead». Dans Jenny Helin, Tor Hernes, Daniel Hjort et Robin Holt (dir.), The Oxford Handbook of Process Philosophy and Organization Studies. Oxford, Oxford University Press: 272-286.
- Slife, Brent D. (2004) «Taking Practice Seriously: Toward a Relational Ontology». Journal of Theoretical and Philosophical Psychology, vol. 24, n° 2: 158-178.
- Sorokin, Pitirim A. et Robert K. Merton (1937) «Social Time: A Methodological and Functional Analysis». American Journal of Sociology, vol. 42, n° 5: 615-629.
- Stengers, Isabelle (2011) Penser avec Whitehead. Une libre et sauvage création de concepts. Paris, Le Seuil.
- Suddaby, Roy, William M. Foster et Chris Quinn Trank (2010) «Rhetorical history as a source of competitive advantage». Dans Joel A.C. Baum et Joseph Lampel (dir.), The Globalization of Strategy Research (Advances in Strategic Management, Volume 27), Bingley (R.-U.), Emerald Group Publishing Limited: 147-173.
- Taylor, Frederick Winslow (1911) The Principles of Scientific Management. New York, Harper & Brothers Publishers.
- Taylor, Scott et André Spicer (2007) «Time for space: A narrative review of research on organizational spaces». International Journal of Management Reviews, vol. 9, nº 4: 325-346.
- Tsoukas, Haridimos et Robert Chia (2002) «On organizational becoming: Rethinking organizational change». Organization Science, vol. 13, nº 5: 567-582.
- Tumasjan, Andranik, Isabell Welpe et Matthias Spörrle (2013) «Easy Now, Desirable Later: The Moderating Role of Temporal Distance in Opportunity Evaluation and Exploitation ». Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 37, nº 4: 859-888.
- Van de Ven, Andrew H. (1987) «Review Essay: Four Requirements for Processual Analysis ». Dans Andrew M. Pettigrew (dir.), The Management of Strategic Change, Londres, Blackwell: 330-341.
- Van de Ven, Andrew H. et Marshall Scott Poole (2005) «Alternative approaches for studying organizational change». Organization Studies, vol. 26, nº 9: 1377-1404.
- Van de Ven, Andrew H. et George P. Huber (1990) «Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change». Organization Science, vol. 1, n° 3: 213-219.
- Van de Ven, Andrew H. et Marshall Scott Poole, (1990) «Methods for studying innovation development in the minnesota innovation research program ». Organization Science, vol. 1, nº 3: 313-335.
- Vaujany, François-Xavier de (2015) Sociomatérialité et information dans les organisations. Entre bonheur et sens. Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- Vaujany, François-Xavier de, et Nathalie Mitev (2016) «Introduction au tournant matériel». Dans François-Xavier de Vaujany, Anthony Hussenot et Jean-François Chanlat (dir.), *Théories des organisations. Nouveaux tournants*, Paris, Economica: 137-156.

Bibliographie 149

- Vaujany, François-Xavier de, Stéphanie Dameron et Linda Rouleau (2016) «Introduction au tournant pratique». Dans François-Xavier de Vaujany, Anthony Hussenot et Jean-François Chanlat (dir.), *Théories des organisations. Nouveaux tournants*, Paris, Economica: 25-42.
- Venturini, Tommaso (2010) « Diving in Magma: how to explore controversies with actor-network theory ». *Public Understanding of Science*, vol. 19, n° 3: 258-273.
- Vogel, Rick (2012) «The Visible Colleges of Management and Organization Studies: A Bibliometric Analysis of Academic Journals». *Organization Studies*, vol. 33, n° 8: 1015-1043.
- Weick, Karl E. (1995) Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, Sage.
- Weick, Karl E. (1998) «Introductory Essay: Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis». *Organization Science*, vol. 9, n° 5: 543-555.
- Weick, Karl E. et Quinn, Robert E. (1999) «Organizational Change and Development». *Annual Review of Psychology*, n° 50: 361-386.
- Weik, Elke (2011) «In Deep Waters: process theory between Scylla and Charybdis». *Organization*, vol. 18, n° 5: 655-672.
- Whitehead, Alfred North (1920) *Concept of Nature*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Whitehead, Alfred North (1978 [1929]) Process and Reality. New York, The Free Press.
- Whitehead, Alfred North (1938) Modes of Thought. New York, The Free Press.
- Williamson, Oliver (1996) «Transaction cost economics and the Carnegie Connection». *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 31, n° 2: 149-155.
- Woodward, Joan (1965) *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, London.
- Wren, Daniel (1972) *The Evolution of Management Thought*. New York, The Ronald Press Co.
- Ybema, Sierk (2014) «The invention of transitions: History as a symbolic site for discursive struggles over organizational change». *Organization*, vol. 21, n° 4: 495-513.
- Yousfi, Hèla (2013) «Rethinking Hybridity in Postcolonial Contexts: What Changes and What Persists? The Tunisian case of Poulina's managers». *Organization Studies*, vol. 35, n° 3: 393-421.
- Zerubavel, Eviatar (1981) *Hidden Rythms: Schedules and Calendars in Social Life.* Chicago, University of Chicago Press.



Le mouvement des makers est représentatif des évolutions qui modifient profondément le travail et les modes d'organisation. Composé principalement de travailleurs indépendants dont le métier consiste à produire des objets innovants à la frontière du design, de l'artisanat et des nouvelles technologies, ce mouvement remet en question ce que l'on appelle une organisation et les finalités

des activités professionnelles. Phénomène évolutif, sans frontières prédéterminées, engageant la société tout entière, les activités des makers donnent à voir des modes d'organisation qui ne se résument plus à une entreprise ou une administration. Ce phénomène interpelle car il remet en cause de nombreuses hypothèses à partir desquelles l'organisation a été appréhendée. En suivant les makers, le personnel et les fondateurs d'un makerspace — espace de ressources partagées — dans leur quotidien, l'ouvrage invite les lecteurs à repenser la notion d'organisation et développe une approche par les événements.

L'approche par les événements repose sur l'idée selon laquelle les phénomènes organisationnels contemporains devraient être appréhendés comme des temporalités sans cesse en évolution. En cela, cette approche se distingue des théories classiques des organisations, qui ont défini l'organisation comme un espace ou une entité, et invite à penser l'organisation à partir des événements qui sont définis dans les activités des acteurs.

**ANTHONY HUSSENOT**, professeur des universités à l'Université Côte d'Azur, est spécialiste des théories des organisations. Il étudie l'émergence des nouvelles formes organisationnelles et leurs liens avec l'évolution de la société. En s'appuyant sur les nouvelles pratiques de travail et de collaboration, ses travaux consistent à renouveler notre compréhension de l'organisation afin d'appréhender l'évolution continue de nos vies professionnelles et privées.

Aussi en version numérique

Illustration de la couverture : iStockphoto

Collection Sciences de l'administration sous la direction de Jean-François Chanlat

