Nouvelles formes d'organisation et de collaboration à l'ère de l'économie numérique

New Forms of Organization and Collaboration in the Digital Era

Diane-Gabrielle Tremblay et Amina Yagoubi

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/4951>

DOI : [10.4000/interventionseconomiques.4951](https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.4951)

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

Éditeur

Association d'Économie Politique

Référence électronique

Diane-Gabrielle Tremblay et Amina Yagoubi, « Nouvelles formes d'organisation et de collaboration à l'ère de l'économie numérique », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 60 | 2018, mis en ligne le 01 décembre 2018, consulté le 23 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/4951> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.4951>

Ce document a été généré automatiquement le 23 septembre 2020.

Les contenus de la revue *Interventions économiques* sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution 4.0 International.

Nouvelles formes d'organisation et de collaboration à l'ère de l'économie numérique

New Forms of Organization and Collaboration in the Digital Era

Diane-Gabrielle Tremblay et Amina Yagoubi

- 1 La société occidentale contemporaine, marquée par la globalisation des marchés, des incertitudes socioéconomiques et des risques de ruptures, ainsi que des transformations technologiques majeures, « entre en crise et amorce sa période de transition » (Fournier, Hamel et Lecavallier, 2010 : 491). Parmi les changements qui ont participé à transformer définitivement l'encadrement des activités industrielles, mentionnons d'abord le développement des accords de libre-échange à l'échelle internationale, les importations des pays dits à bas salaires et la délocalisation du travail manufacturier. On constate d'ailleurs que nombre d'industries manufacturières finissent par devenir, en partie, des industries de services (CRHIV, 2011). Deux grandes tendances (Bernatchez, 2016) ressortent de cette situation ; c'est d'une part le *juste à temps* visant à produire rapidement en réponse aux demandes du marché et des consommateurs et d'autre part, le recours à une technologie adaptative qui pousse à développer rapidement un prototype et à innover (Bernatchez, 2016). De plus, au Québec comme ailleurs, dans une économie du savoir, on remarque que les valeurs de la créativité et de l'innovation sont en forte demande et on recherche de plus en plus des personnes capables d'intégrer systématiquement ces valeurs dans de nouveaux modèles d'affaires, ce qui permettrait de faire face à la concurrence (Yagoubi, Tremblay, 2017a).
- 2 Ces adaptations poussent les acteurs industriels à expérimenter des stratégies pour se repositionner rapidement, à amorcer des collaborations inédites avec différents secteurs d'activités, tel que c'est le cas dans l'industrie des TIC (Yagoubi, Tremblay, 2017a).
- 3 De plus, les nouvelles technologies numériques se retrouvent intégrées dans tous les secteurs avec la 4^e révolution industrielle (Véricourt, 2014), et ce, aussi bien sur un plan

organisationnel que du point de vue du marketing, de la commercialisation ou encore de l'innovation de produits. Cela amène différents joueurs (des entreprises, pouvoirs publics, etc.) à revoir leur fonctionnement. Dans le secteur industriel, on constate une augmentation des appuis aux activités de recherche et de développement (R-D), intersectorielles, transversales et interdisciplinaires, encourageant des innovations technologiques ainsi que le développement de nouveaux matériaux pouvant être utilisés dans plusieurs industries (CTT, 2016 ; Moretti, 2011 ; Wright, Keith. 2014), etc.

- 4 Les systèmes de travail et de coopération traditionnels s'en trouvent également bouleversés ; c'est pourquoi de nouvelles collaborations apparaissent entre acteurs provenant de différents écosystèmes d'affaires (Moore, 1996 ; 2006). À cela s'ajoute l'implication d'un grand nombre d'acteurs : gouvernement, municipalités, organisations, universités et secteur d'éducation, centres de transfert technologique, etc., qui s'engagent pour participer collectivement à consolider l'avenir socioéconomique des pays dans des projets de développement des marchés et de produits de niche, et de recherche solutions innovantes. Ces collaborations permettent par ailleurs de s'adapter, d'innover et de se distinguer sur les marchés à forte valeur ajoutée, par exemple en intégrant de nouvelles pratiques numériques et technologiques (Yagoubi, Tremblay, 2017a). C'est le cas d'entreprises qui intègrent les technologies émergentes dans leurs modèles d'affaires (internet des Objets - IoT, Intelligence artificielle, RV/RA, Robotisation, Big Data, impression 3D, plateformes, applications, etc.) tout en collaborant avec différents acteurs et destinant leurs produits à différents secteurs (santé, sport, bien-être, etc.), et ce, pour renforcer des marchés porteurs en se distinguant sur le marché mondial (Tremblay, Yagoubi., 2017a, b ; Yagoubi, 2015). Les façons de travailler et d'accompagner l'innovation s'en trouvent bouleversées.
- 5 La 4^e révolution industrielle est, au final, une révolution économique, politique et sociale (Bernatchez, 2016 ; AFP, 2016). Annonçant une rupture profonde avec des paradigmes du passé, elle annonce un virage technologique largement discuté au 45^e rendez-vous annuel et international du Forum économique mondial de Davos (*World Economic Forum*, janvier 2016), entre autres. Marquée par la rapidité de changements, cette révolution entraîne « un tsunami d'avancées technologiques qui va transformer notre économie » (Chappell, 2016) tout en combinant « plusieurs facteurs à l'œuvre comme l'internet des objets ou les mégadonnées (*big data*) pour transformer l'économie » (AFP, 2016).
- 6 Ce contexte très changeant est par ailleurs marqué par le renforcement d'un type de travailleur, travaillant par projet et intermittence. Plusieurs auteurs en parlent comme étant un travailleur 2.0, ou encore un travailleur nomade. On retrouve cette forme de travail dans des réseaux particuliers tels que ceux de l'innovation ouverte (*peer production*, *peer-to-peer* ou *P2P*) (Chesbrough, 2003 ; Yagoubi, Tremblay, 2017b) ou des réseaux de l'économie collaborative et de partage. Toutefois ces statuts de travailleurs sont souvent critiqués, car souvent ce type de travailleur garde un statut précaire sans avantages sociaux. Dans le cas de l'ubérisation du travail, le travailleur s'inscrit dans une économie dite collaborative ou de partage, mais la notion de partage prend un sens bien particulier, comme le montre l'article de Jamil et Noiseux dans ce numéro. Cette ubérisation du travail est ici critiquée. De nouvelles formes d'organisation du travail apparaissent également, comme dans le cas du coworking (Krauss, et Tremblay (2019, à paraître) qui représente des espaces ouverts (*open space*), également traités dans certains articles.

- 7 Passons maintenant à la présentation des articles de ce numéro. Dans un premier article, Sophie Boutillier présente la situation du coworking dans le nord de la France, à Dunkerque plus précisément. Elle note que si le coworking est devenu un phénomène mondial au cours des dernières années, cela conduit à l'étudier comme une nouvelle forme d'organisation du travail et des territoires. Pour plusieurs, le coworking peut être vu comme une révolution comparable à celle du taylorisme au début du 20^e siècle. Sophie Boutillier montre comment cette forme de travail collaboratif, reposant en grande partie sur les technologies numériques, transforme en profondeur l'organisation du travail, du moins pour ce groupe de personnes qui choisissent de travailler dans ces espaces. Aussi, si ces travailleurs sont souvent présentés comme plus autonomes et créatifs, par définition, l'auteure montre que la réalité est beaucoup plus complexe. En effet, le coworking désigne des situations très variées selon le territoire dans lequel il se développe. Dans un territoire comme celui de Dunkerque, où le taux de chômage et le taux de pauvreté sont élevés, le coworking revêt un aspect très différent de ce que l'on observe dans les espaces de coworking qui se développent dans les grandes villes. Après avoir retracé l'origine du concept de coworking, né en Californie, l'auteure présente aussi une revue des écrits théoriques sur l'organisation du travail dans un tel contexte et définit trois types d'espaces de coworking (fermés, sectoriels et ciblés) en fonction du type d'utilisateurs visé :
- « Les espaces de coworking fermés sont réservés à une population particulière. Il s'agit en règle générale des espaces de coworking académiques ou d'entreprises.
 - Les espaces de coworking sectoriels sont par nature spécialisés dans un domaine d'activité ou un secteur donné, mais sont ouverts à une diversité de profil.
 - Enfin, les espaces de coworking ciblés s'adressent à un type particulier de coworkers et se positionnent sur un domaine transversal. »
- 8 L'auteure conclut sur l'exemple de l'agglomération dunkerquoise dans le nord de la France, qui permet d'illustrer un aspect parmi d'autres du coworking. Elle montre notamment comment le coworking s'inscrit tout de même dans le contexte des évolutions passées de l'organisation du travail, et ne renouvelle pas malgré tout l'ensemble des caractéristiques du travail.
- 9 Dans l'article suivant, Angelo Dossou-Yovo s'intéresse à la performance des espaces collaboratifs ou de coworking. Il inscrit ce phénomène dans le contexte de la montée en popularité de nouvelles formes d'organisation des échanges économiques, tout comme des connaissances. Dans le cadre de sa recherche, Angelo Dossou-Yovo a pu constater que plusieurs des espaces collaboratifs ont de la difficulté à assurer leur pérennité, ce qui peut s'expliquer par divers facteurs, qu'il a tenté d'identifier. Il note la difficulté d'atteindre une masse critique de membres ou d'utilisateurs, afin de couvrir les charges et de tenter de réaliser des profits. Par conséquent, l'auteur pose les questions suivantes : Comment assurer la viabilité des espaces collaboratifs ? Quels sont les critères qui déterminent le succès ou l'échec de l'espace collaboratif ? Pour tenter d'y répondre, l'auteur s'intéresse aux critères sous-jacents, qualitatifs et non financiers associés à la performance des espaces, à partir d'études de cas. Angelo Dossou-Yovo s'intéresse aux pratiques et aux perceptions des membres quant à la valeur créée par les espaces collaboratifs. La recherche propose des critères de suivi de la performance et souhaite ainsi permettre aux gestionnaires et fondateurs de ces espaces collaboratifs d'améliorer leur capacité d'attirer et de retenir des usagers et par conséquent d'atteindre la masse critique de membres nécessaire pour assurer leur pérennité. Les

observations peuvent aussi permettre aux décideurs publics de mieux cerner les conditions de succès et d'affiner leurs stratégies dans la création et le support des espaces collaboratifs, ainsi que leurs politiques de stimulation de l'entrepreneuriat et des villes créatives. En effet, cet article met l'accent sur la dimension entrepreneuriale des espaces collaboratifs, ce qui n'est pas toujours mis en évidence. De fait, selon les lieux ou territoires, les espaces collaboratifs peuvent réunir plutôt des travailleurs autonomes, ou encore de petites entreprises, souvent en démarrage.

- 10 Dans leur article, Rabih Jamil et Yanick Noiseux traitent des effets de l'arrivée d'Uber sur les conditions de travail dans le secteur du transport de passagers. Ils s'intéressent aux effets de cette manifestation de la 'gig' économie, ou des plateformes numériques, sur les travailleurs. Si Uber a certes permis à certaines personnes d'accéder au marché du travail, d'une manière particulière bien sûr, et de gagner un revenu, ou supplément de revenu, les conditions de travail sont bien particulières dans ce contexte. Bien sûr, le précaire (Standing, 2011) et les travailleurs pauvres ne constituent pas une réalité totalement nouvelle, mais l'économie numérique semble favoriser leur multiplication, dans des secteurs fort divers, dont celui du transport de passagers, et possiblement aussi par ricochet, dans l'industrie du taxi, qui a été fortement touchée par l'arrivée d'Uber. Les auteurs retracent le contexte d'apparition de la 'gig' économie, et présentent une analyse de la dynamique de centrifugation du travail dans l'ère post-fordiste actuelle. Au-delà d'Uber, les auteurs évoquent ici Foodora, Taskrabbit, Amazon et Crowdfunder, comme autant d'exemples de la nouvelle économie dans laquelle nous vivons. Les auteurs déconstruisent l'image présentée par Uber, soulignant que si l'on met de l'avant la possibilité de gagner un revenu, de travailler quand on le souhaite, et tout cela sans avoir de 'patron', la réalité n'est pas aussi reluisante.
- 11 Dans l'article suivant, Ève Ross rappelle qu'au-delà des grandes métropoles, où ils sont bien sûr davantage concentrés, de plus en plus d'espaces de tiers-lieu, un concept plus large que le coworking, s'ouvrent dans les petites et moyennes villes. Généralement liés à la révolution numérique, ces tiers-lieux changent la situation observée dans les territoires et modifient la structure de leur développement. Ces espaces permettent d'accroître la création de valeur ajoutée dans les territoires périphériques. La recherche porte sur les tiers-lieux hors métropoles dans la région Sarr-Lorr-Lux et à Almere, en banlieue d'Amsterdam. L'auteure a pu constater que chacun des tiers-lieu avait sa propre identité dans le territoire, mais que cette identité était inscrite dans les fondements du lieu, au moment de sa création. Les tiers lieux reposent la plupart du temps sur des initiatives personnelles, des individus ayant décidé de les créer, parfois pour répondre en partie à leurs propres besoins. Parfois, les administrations publiques peuvent décider d'appuyer ces initiatives, de les accélérer, d'apporter un soutien logistique ou encore une participation financière pour soutenir les initiatives. Dans ce cas, l'agencement institutionnel est ordonné par une relation de service et par les intérêts communs des bénéficiaires et du prestataire. Les acteurs ont ainsi souvent une action intégrant le culturel, l'historique et les aspects sociologiques. Ces initiatives replacent le citoyen au centre, ce qui constitue un élément positif pour l'auteure. La recherche montre aussi que le numérique change les parcours professionnels et géographiques des individus qui y travaillent.
- 12 Enfin, dans la section Débat, l'article de Jean-Michel Servais présente une réflexion sur les changements qu'il conviendrait d'apporter dans le contexte du développement des plateformes numériques, notamment celles associées à Uber, dont il a été question dans

un article précédent. L'auteur rappelle que les débats sur la protection sociale des personnes travaillant par l'intermédiaire de plateformes numériques de fourniture de services se focalisent généralement sur la nécessité de protéger ces derniers même s'ils ne sont pas liés à un employeur par un contrat de travail. Le cas d'Uber, vu précédemment, illustre bien les enjeux, et l'article de Jean-Michel Servais permet d'envisager des solutions. Le caractère précaire de la situation de ces travailleurs apparaît quand ils dépendent pour leur subsistance d'un ou de quelques entrepreneurs. Leur situation se rapproche alors de celles, soulevées depuis longtemps, d'autres travailleurs dont le statut juridique de salarié ou d'indépendant est aussi incertain ; cela inclut les travailleurs de l'économie informelle des pays en développement, bien que les situations ne soient pas parfaitement comparables, bien sûr. L'examen de ces expériences éclaire les débats actuels sur les garanties à accorder aux personnes dont il est ici question, sur les possibilités ouvertes par cette comparaison, mais aussi sur ses limites. L'auteur explore les enjeux associés à l'assurance-chômage et à la protection sociale, et invite à explorer de nouvelles voies pour faire face aux enjeux associés au travail dans le contexte des nouvelles plateformes numériques.

- 13 L'ensemble des articles inclus ici permettent donc d'interroger les développements associés au développement technologique, notamment aux plateformes numériques. Ils éclairent à la fois les côtés positifs, en lien avec le coworking surtout, et les développements parfois négatifs, surtout en lien avec l'ubérisation. Pour le moment, l'issue de ces changements n'est pas déterminée, et il convient justement de s'interroger sur les évolutions en cours, pour tenter de baliser les développements et tenter de limiter les dégâts, en termes de conditions de travail notamment.

BIBLIOGRAPHIE

AFP, 2016. La 4^{ème} révolution industrielle entraînera la perte de 5 millions d'emplois. In La Presse, Publié le 18 janvier. <http://affaires.lapresse.ca/economie/technologie/201601/18/01-4940924-la-4e-revolution-industrielle-entrainera-la-perte-de-5-millions-demplois.php> Consulté le 2016-01-24

Bernatchez, J.-S. 2016. « 4e révolution industrielle : Entrevue avec Sylvain G. Cloutier ». In L'heure du monde, de 18h-19h. Durée : 00 :24 | 06 :40, 18 h 46, mardi 19 janvier. http://ici.radio-canada.ca/emissions/l_heure_du_monde/2015-2016/archives.asp?date=2016-01-19 consulté le 2016-01-23

Briceno, C. Tanguay, P. Dubé - Morneau, S. 2016. " Trends Report. The era of the experience " . Published by Media Fund Canada / Canada Media Fund, Jan., P. 1-23

CEFRIQ. 2013 (nov.). "Le numérique en effervescence : portrait de l'utilisation des TIC dans l'industrie de la mode et du vêtement", p. 1-64. <http://www.cefrio.qc.ca/publications/numerique-entreprise/le-numerique-en-effervescence-pdf-6-mo/> consulté le 4 sept.-15.

- Chappell, S. 2016. Les peurs de la 4ème révolution industrielle. In Business, 20 janv. <http://fr.euronews.com/2016/01/20/les-peurs-de-la-4eme-revolution-industrielle/> consulté le 2016-01-25
- Chesbrough, H.W. (2003) Open Innovation : The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Cambridge, MA : Harvard Business School Publishing. Moore, J. F. 1996. *The Death of Competition : Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York, HarperCollins.
- Fournier, M., Hamel, J. et Julien Forgues Lecavallier. (2010). La culture comme refus de l'économisme : écrits de Marcel Rioux. Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- Krauss, G. et D.-G. Tremblay (2019, à paraître). *Tiers-lieux – travailler et entreprendre sur les territoires : Espaces de coworking, fablabs, hacklabs*. Rennes-Québec : Presses universitaires de Rennes et Presses universitaires du Québec.
- Kurt, S. 2015. « L'industrie 4.0 : la 4ème révolution industrielle sauvera-t-elle l'industrie française ? ». In Kurt Salmon, Success for what's next, pp. 1-7. <http://www.kurtsalmon.com/fr-fr/U%261/vertical-insight/1332/L'industrie-4.0-%3A-la-4eme-revolution-industrielle-sauvera-t-elle-l'industrie-francaise-> consulté le 2016-01-24
- MFQ, 2005 : Québec. Finances Québec (2005, 31 août). Le vêtement et le textile au Québec. Deux industries face à des défis considérables. *Études économiques, fiscales et budgétaires*, 1(4). Québec : l'auteur. Récupéré de http://www.finances.gouv.qc.ca/documents/EEFB/fr/eeft_vol1_no4.pdf
- Moore, J. F. 2006. « Business Ecosystems and the View from the Firm ». In The Antitrust Bulletin, 51(1), pp. 31-75.
- Moretti, C. 2011. « Homo Textilis : Le vêtement interactif et ses accessoires : prospection de l'habillage intelligent du corps ». Projet Homo Textilis, ANR – 11 – soin 007, Gemtex, État de l'art, Koncar, V. ; Koehl, L. et Xuyuan Tao (Dir.), pp. 1-19. <http://tomorrowland.fr/media/2013/04/Etat-de-lart-Gemtex-ANR.pdf> consulté le 2016-01-26
- NEP, 2016. Digital Economy Action Plan. For digital excellence of companies and organizations in Quebec. Digital Agenda Quebec, Government of Quebec, pp. 1-78
- Ouintas, Eva 2016, Understanding and valuing Montreal ecosystem of digital creativity : a lever for local development and international influence of the metropolis, research report, October 2016 Digital Spring, p. 1-52, p. 45.
- Standing, Guy. (2011). *"The Precariat : The New Dangerous Class"*. London, UK ; New York, NY : Bloomsbury Academic.
- Tremblay, D.-G. and Yagoubi, A. (2017a). "Business model and wearables : what convergence and collaboration in the area of connected objects and clothing ? " In *Journal of Human Resource and Sustainability Studies (JHRSS)*. Vol. 4 no 3, DOI : 10.4236/jhrss.2016.43024
- Tremblay, D.-G. and Yagoubi, A. (2017b) "From open innovation to crowd sourcing : A new configuration of collaborative work ?". In *American Journal of Industrial and Business Management (AJIBM)*, vol 7, no 3, p. 223-244. http://file.scirp.org/pdf/AJIBM_2017033115053775.pdf
- Véricourt (De), M. 2014. « Usines intelligentes : la quatrième révolution industrielle ». Dossier Production 4.0. In *Veille technologique*, 6 mars. <http://www.industrie-techno.com/usines-intelligentes-la-quatrieme-revolution-industrielle.28373> vu le 2016-04-13
- Wright, R. et L. Keith. 2014. « Wearable Technology : If the Tech Fits, Wear It ». In *Journal of Electronic Resources in Medical Libraries*, 11 : 4, pp. 204-216.

Yagoubi, A et Tremblay, D.-G. (2017a) « L'innovation numérique et technologique dans le vêtement-mode : les politiques publiques en soutien à la création d'un écosystème d'affaires intersectoriel ». Dans *Innovations. Revue d'économie et de management*. No sur Créativité et innovation. No 53, 2017-2, p. 153 à 193. <https://www.cairn.info/revue-innovations-2017-0.htm>

Yagoubi, A. et Tremblay, D.-G. (2017b) « L'économie de partage : de nouvelles formes de travail à l'ère du numérique ». *Revue des conditions de travail*. No 6 « Mieux travailler à l'ère numérique » Paris : ANACT. Pp. 135-145.

Yagoubi, A. (2015) De la singularisation des trajectoires à la coopération des mondes de la mode à Montréal : le designer en régime de réputation, Thèse de doctorat en Sociologie, Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal.

AUTEURS

DIANE-GABRIELLE TREMBLAY

Professeure titulaire à l'École des sciences administratives, TELUQ – Université du Québec,
Titulaire de la Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir

AMINA YAGOUBI

Chercheure postdoctorante à la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socioculturels du numérique en éducation, UQAM – Université du Québec à Montréal