

# REVUE SUR LES TIERS-LIEUX

№10 - OCTOBRE 2022 -

- Transmission
- Fonction employeur
- Engagement citoyen
- Gouvernance

la

coopérative



tiers-lieux





## SOMMAIRE

- 4 **Parlez après le Biiiiip sonore !**  
Passer la main
- 5 **DOSSIERS : Feed Back**  
Richesses humaines en tiers-lieux
- 10 **Parlez après le Biiiiip sonore !**  
Amorcer sa propre disparition
- 11 **Tronche de tiers-lieux**  
L'engagement citoyen dans la peau
- 13 **La bonne recette de Béatrice Aspe**  
Comptabilité « care » & la boîte à outils
- 16 **Parlez après le Biiiiip sonore !**  
Aménagement des espaces de travail des usages et des contraintes
- 17 **DOSSIER : En chantier**  
Les mains dans le cambouis
- 20 **Parlez après le Biiiiip sonore !**  
Un nouveau service public  
Vers une réorganisation citoyenne... ?
- 21 **La bonne recette de Richard Michel**  
3 questions & une boîte à outils
- 24 **DOSSIER : Radio moquette**  
Entre verticalité et horizontalité, la gouvernance partagée une proposition adaptée pour nos tiers-lieux ?
- 28 **L'avis de l'experte**  
par Catherine Toulisse
- 30 **Parlez après le Biiiiip sonore !**  
Gouvernance partagée : l'expérience de coworking pays basque

Revue d'actualité sur les tiers-lieux  
Coopérative Tiers-Lieux,  
3 rue des Hortensias - 33500 Libourne

**Rédacteurs et contributeurs :** Mélissa Gentile, Lucile Aigron, Clémence Vialeron, Christine Graval, Karine Machat, Béatrice Aspe, Marion Bergognon, Pierre Jeannot, La Quincaillerie, Le Café de l'Espace, Richard Michel, hum!, Catherine Toulisse, Sylvain Leboscaïn, La Manufacture Coopérative, La CRESS Nouvelle-Aquitaine.

**Coordination de publication :** Mélissa Gentile  
**Création Graphique :** Sophie Baux  
**Photo Couverture :** @Clinhada

**Images :** tous droits réservés Coopérative Tiers-Lieux, Clinhada, Anne Moirier, Isle&Co, Réseau Tela, La Quincaillerie, Le Café de l'Espace, Richard Michel, CDS Université du nous, Amélie Bérard, La Manufacture Coopérative, La CRESS Nouvelle-Aquitaine, freepik.



## Et si on s'épargnait avant « d'exploser en vol » ?

Quel serait l'avantage de penser la fin de tout projet avant même de le démarrer ? En général, les collectifs prennent un temps fou à réfléchir aux modalités d'entrée, de participation et d'organisation de leurs initiatives ; en revanche, à part l'article relatif à la dissolution de l'organisation, la fin demeure bien souvent un impensé. Nos objets collectifs bougent et se recomposent dans le temps, preuve que l'organisation est vivante. Quand l'action n'a pas plus de rapport avec le cadre de référence et l'organisation collective, quand le collectif peine pour des questions de ressources humaines, de fonctionnement, d'argent pourquoi ne pas mettre fin à l'aventure (cela implique également d'apprécier et mettre en récit le chemin, de célébrer, c'est joyeux !) plutôt que de chercher à toujours se réinventer, « se dépoussiérer » ?

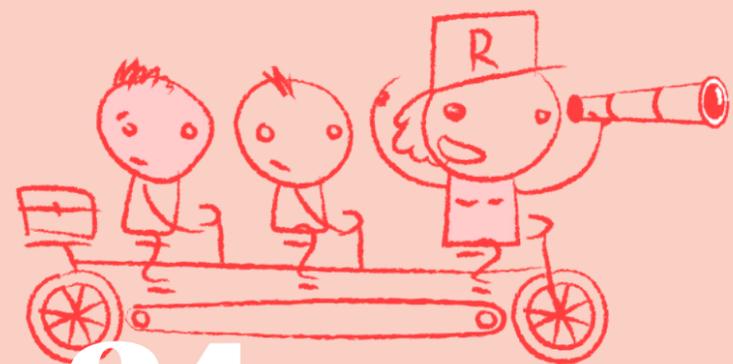
Quel serait l'avantage de penser la fin de son engagement avant de se jeter corps et âmes dans un projet collectif ? Certaines témoignent ici d'un passage de relais via la transmission avec le corollaire du partage, en aménageant un nouveau rôle, une nouvelle mission pour soi, voire sa propre disparition. À Isle&Co « on ne demande jamais un engagement sur le très long terme ; les gens vont et viennent. »

Quel serait l'avantage de penser l'absence de salarié.e.s avant le premier recrutement ? Il y a cinq ans, la Coopérative Tiers-Lieux invitait les porteurs de projet à prendre le temps avant de professionnaliser les équipes pour laisser le temps au collectif de prendre ses marques, de s'auto-organiser. Il semblerait que les collectifs ayant vécu un temps suffisamment long sans salarié soient dotés d'un meilleur équilibre entre les différents types de richesses humaines. Aussi parmi les pratiques fondamentales relevées par la Coopérative Tiers-Lieux dans son Rapport à l'usage des collectivités (2017) figurent « l'activité des fondateurs/initiateurs ne dépend pas du tiers-lieu ». Autres questions, et si exercer la fonction de facilitateur.rice était à durée limitée ? Et si on rejoignait un groupement d'employeur ? Et si on testait le CDI-communautaire ? Il s'agit là de plaider pour une professionnalisation qui préserve les individus au service du collectif. Un peu de matière à penser : *C'est pour la bonne cause ! Les désillusions du travail associatif.* de Simon Cottin-Marx.

Enfin disparaître, c'est laisser la place.

◆ Mélissa Gentile

Edito



24

PARLEZ APRÈS

## Le Biiiiip SONORE

### PASSER LA MAIN

**A**près 10 ans à concevoir et développer une structure, il n'est pas toujours simple de transmettre à d'autres. Un lien sensible, difficile à définir, se crée autour du projet et des personnes et l'on finit par se dire qu'on ne peut pas faire autrement.

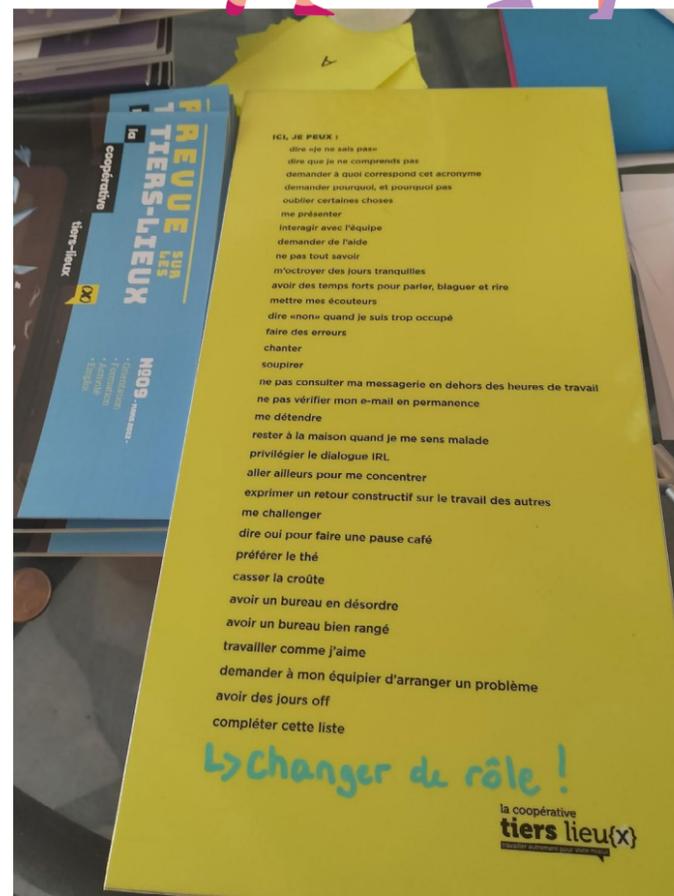
Jusqu'au jour où on prend conscience que pour soi, ce n'est pas idéal. Enchaîné.e, contraint.e, seul.e dans les décisions difficiles, quand l'activité déborde tellement qu'il n'est plus possible d'avoir un œil partout, alors il faut lâcher... Mais pas n'importe comment pour sécuriser le projet et la structure afin de lui laisser la chance d'évoluer autrement.

D'abord prendre date et se donner rendez-vous est absolument essentiel. Cette période de passation se prépare et s'organise au fil de l'eau en repérant ceux et celles qui seront en mesure de prendre la suite. Un travail autour des richesses humaines peut amener à poser le cadre d'intervention de chacun et faire monter en responsabilité progressivement. Pour prendre la place, il faut déjà la donner. Et parfois, les prétendant.e.s sont sous votre nez, vos collègues de tous les jours !

Ensuite, le plus dur, c'est de se mettre d'accord avec soi-même, avec ce lâcher prise. Souvent mal vécu car assimilé à une forme de deuil, il est plus facile quand on se rend compte que ce n'est pas nécessairement un adieu et que ce changement est bénéfique pour la structure ; le verre plein en somme. Il est tout à fait envisageable de se trouver un autre rôle, une autre place si le projet vous tient à cœur.

Pour finir, il est important d'avoir la sensation que vous avez été au bout de votre vision et de ce que vous souhaitiez construire. Ce cycle nécessaire permet de transmettre un projet sain, sans avoir l'impression de passer une patate chaude.

**Lucile Aigron**  
Directrice Générale,  
co-fondatrice de la Coopérative Tiers-Lieux



ICI, JE PEUX :

- dire «je ne sais pas»
- dire que je ne comprends pas
- demandeur à quoi correspond cet acronyme
- demandeur pourquoi, et pourquoi pas oublier certaines choses
- me présenter
- interagir avec l'équipe
- demandeur de l'aide
- ne pas tout savoir
- m'octroyer des jours tranquilles
- avoir des temps forts pour parler, blaguer et rire
- mettre mes écouteurs
- dire «non» quand je suis trop occupé
- faire des erreurs
- chanter
- soupirer
- ne pas consulter ma messagerie en dehors des heures de travail
- ne pas vérifier mon e-mail en permanence
- me détendre
- rester à la maison quand je me sens malade
- privilégier le dialogue IRL
- aller ailleurs pour me concentrer
- exprimer un retour constructif sur le travail des autres
- me challenger
- dire oui pour faire une pause café
- préférer le thé
- casser la croûte
- avoir un bureau en désordre
- avoir un bureau bien rangé
- travailler comme j'aime
- demandeur à mon équipier d'arranger un problème
- avoir des jours off

compléter cette liste

↳ changer de rôle !

la coopérative  
tiers lieu{x}



### FEED BACK

## RICHESSSES HUMAINES EN TIERS-LIEUX

L'ensemble des réseaux régionaux investis dans l'animation de la formation certifiante « Piloter un tiers-lieu » s'est mobilisé début 2022 autour de la diffusion du sondage national « Richesses humaines en tiers-lieux ».

168 salarié.e.s, bénévoles ou prestataires sur une fonction de gestion de tiers-lieu ont contribué de façon anonyme entre février et mai 2022 pour établir un état des lieux des compétences et des contributions en tiers-lieux d'une part, et donner à voir l'évolution du secteur d'autre part. La Coopérative Tiers-Lieux est aujourd'hui organisme certificateur au national de la compétence « Piloter un tiers-lieu » inscrite au Registre Spécifique de France Compétence (Fiche RS5142). Dans ce cadre, elle doit actualiser le cadre pédagogique de la formation afin qu'il soit toujours en rapport à la réalité de terrain.

Dans le cadre de nos rencontres avec les personnes investies dans les tiers-lieux, nous avons été frappés par leur état général de fatigue et de stress suite à la crise sanitaire. Cela nous a amené à approfondir le sondage sur les risques psychosociaux et la fonction employeur.

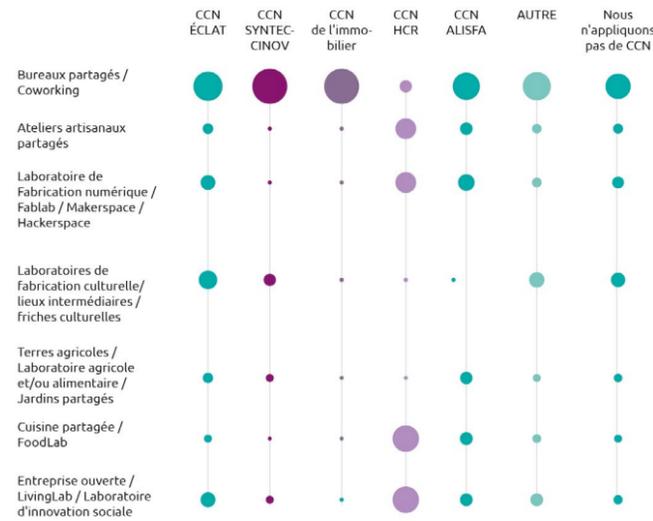


DES MÉTIERS QUI NE DISENT PAS LEURS NOMS

Même si les tiers-lieux sont guidés principalement vers le développement des personnes par le travail et/ou l'activité, ils présentent une ou plusieurs typologies d'espace de travail partagés et collaboratifs (bureaux partagés, fablabs, ateliers artisanaux partagés, terres agricoles partagées) et peuvent proposer différentes offres d'activités et de services (formation, domiciliation, accompagnement de publics, médiation numérique, offre artistique et culturelle, ressourcerie, jardins partagés...), ce qui sous-entend que les métiers associés, ou les lieux, ne les définissent pas vraiment. A l'instar des chantiers d'insertion qui, par exemple, réalisent des missions d'entretiens paysagers, nous aurions tort de croire que leur objet est précisément l'entretien paysager, cette face visible et communiquée. Leur objet réel est bien d'accompagner les personnes vers l'emploi, de leur redonner confiance dans leurs capacités et de leur permettre d'avancer dans leurs projets. Les tiers-lieux, c'est sensiblement la même chose dans un cadre collectif voire coopératif. La face visible n'est pas toujours l'objet de leur constitution mais bien un moyen d'atteindre leurs finalités. Par exemple, le choix des conventions collectives pose toute cette question de l'ambivalence de la manière d'appréhender les tiers-lieux. Soit vous considérez votre café associatif comme un but en soi et vous prétendez à la convention collective des CHR1, soit vous le considérez comme un moyen de dynamiser le lien social et vous adhérez à la convention collective de l'animation2. De la même façon, vous n'embauchez pas un serveur mais bien un coordinateur du projet social.

Leur forme souvent hybride, où se cumulent plusieurs activités et services, est assumée comme différentes portes d'entrée pour créer la relation et permettre de se construire un parcours personnalisé. Dans le cadre de son dispositif Bivouac3, l'association La Smalah (40) mobilise des jeunes vers l'emploi en leur proposant un parcours qui consiste à traverser l'ensemble des domaines d'activités de la structure : la cuisine du café associatif, l'atelier bois, l'accompagnement à la médiation numérique... Les métiers et les lieux de l'association sont bien des outils au service d'une finalité plus large.

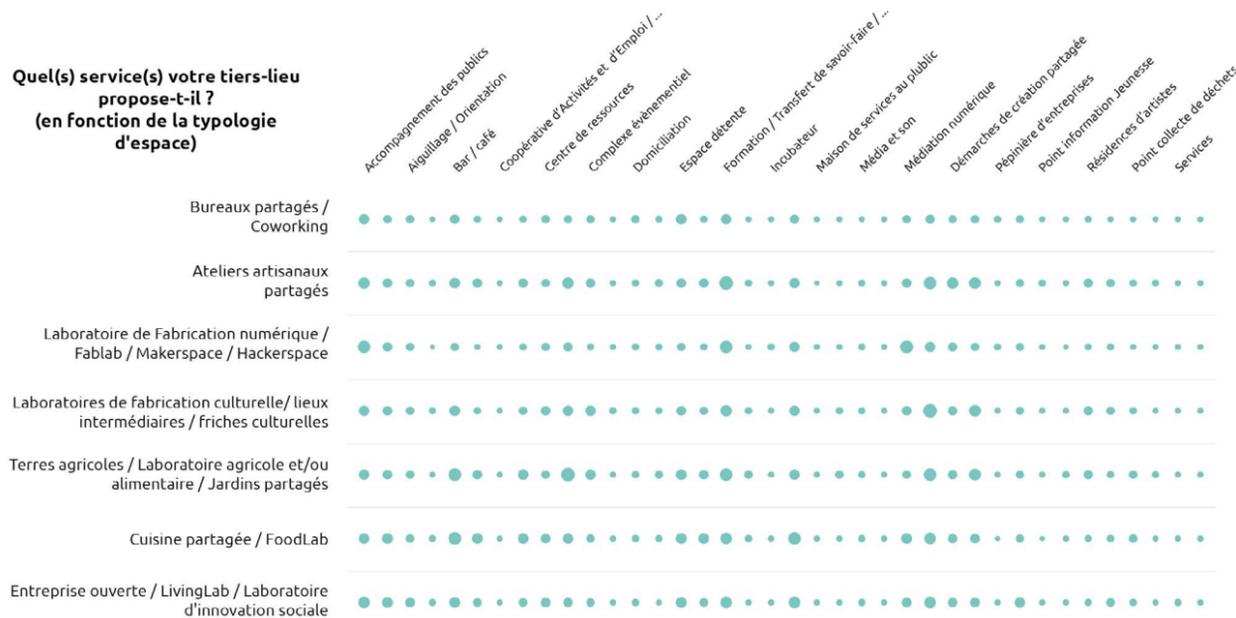
Quelle convention collective appliquez-vous ? (en fonction la typologie d'espace)  
CCN : Convention Collective Nationale



Vous noterez que la typologie d'activités qui détermine la convention collective est à l'image des tiers-lieux, une sorte d'autodétermination qui fait fi des conventions. Les chiffres nous donnent quelques repères. Aucune convention collective ne peut être déterminante pour les tiers-lieux. Le choix même d'une convention collective unique serait a priori enfermant pour les tiers-lieux qui devraient se contraindre alors que les métiers diffèrent grandement en fonction des activités réalisées.

A ce titre, et pour compléter l'approche, le croisement de la typologie des espaces de travail partagés et de leurs activités et services tend à démontrer que derrière les terres agricoles partagées se trouvent de nombreux chantiers participatifs où les citoyens se retrouvent autour de la construction de leurs outils de travail. De la même façon, les ateliers partagés sont des lieux à la fois de transmission et de pratiques culturelles. Tous sont assez engagés, à des niveaux variables, dans l'accompagnement des publics.

Quel(s) service(s) votre tiers-lieu propose-t-il ? (en fonction de la typologie d'espace)



FACILITATEUR.RICE, UN MÉTIER OU UNE COMPÉTENCE ?

La compétence « Piloter un tiers-lieu » est encore appliquée aux activités et services repérés par la Coopérative Tiers-lieux en 2017. Elle entend cumuler à la fois la vision stratégique, la capacité d'analyse de la situation socio-économique et de mise en place des coopérations à la fois au sein du lieu mais aussi avec les acteurs locaux et les collectivités locales.

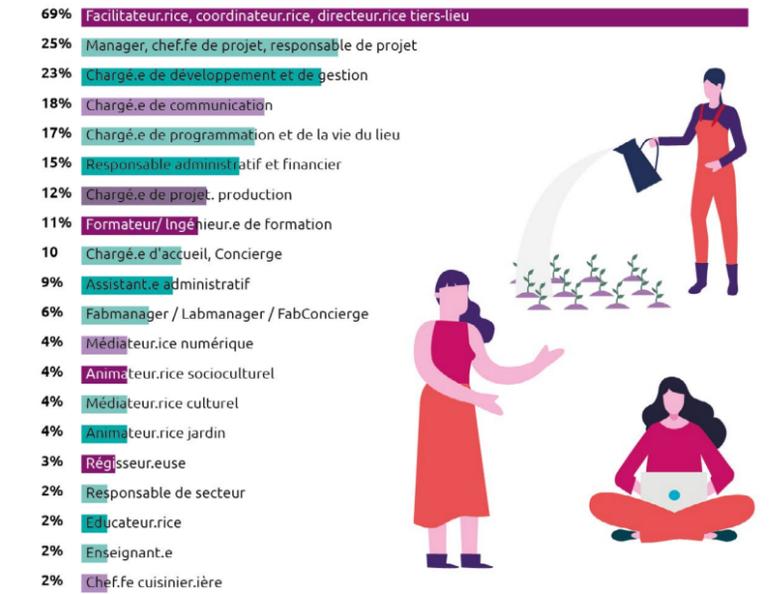
Le postulat de départ pour le sondage était :

- d'identifier si le pilotage financier était dissocié de la direction générale du projet vu l'accroissement des équipes,
- de vérifier que la compétence n'était pas une fonction d'animation mais de direction.

Le sondage a révélé que :

- **44% des répondants cumulent** encore cette responsabilité financière, **49% contribuent fortement au sujet**. Elle n'est donc pas distincte dans l'ensemble des activités traitées par les facilitateur.rice.s,
- **35% des répondants sont bien en responsabilité de la stratégie** de développement, **62%** y contribuent.

Quel est votre métier ? Réponses multiples  
\*% des personnes sur la totalité des répondants, ex : 69% des répondants sont facilitateur.rice etc.



L'esprit d'entreprendre : Identifier les enjeux, les anticiper pour le développement de la structure



Gestion de projet : Utiliser les méthodologies de gestion de projet



Mise en réseau : Identifier et connaître l'écosystème de sa structure



Gestion du lieu : Entretien, gérer, organiser l'utilisation de locaux



Animer des parties prenantes : Faire participer les parties prenantes aux prises de décisions et au développement du projet



Gestion administrative : Réaliser ou superviser la gestion administrative et financière de la structure



Capacité rédactionnelle et argumentaire : Argumenter un projet à l'écrit et à l'oral



Evaluation et suivi : Concevoir des outils de suivi, d'évaluation et de reporting



Gestion de la sécurité : Faire appliquer les réglementations en vigueur sur la santé et sécurité



Adaptabilité : Adapter et prioriser ses tâches en fonction du contexte et de l'évolution de projet, chercher des solutions



Sens relationnel : Adapter son attitude en fonction de l'interlocuteur, chercher la qualité de l'échange



Sens de l'analyse et de la résolution de problème : A l'écoute des besoins et des situations des usagers et des porteurs de projets



« Quand on voit le sujet tiers-lieu inspirer d'autres secteurs (médico-social, habitat social, santé, EHPAD, acteurs de la formation...), nous pouvons sérieusement nous interroger pour continuer à faire valoir la compétence plutôt que de développer un métier à part entière. Cela sous-entendrait de l'enfermer dans un secteur tiers-lieu alors qu'elle est davantage utilisée comme une démarche collective de transformation pour n'importe quelle organisation (cf les travaux de la Coopérative Tiers-Lieux sur le risque de dévoiement des tiers-lieux - Coopérative Tiers-Lieux, Les Cahiers du Labo, 2020, 52p.). »

Olivier Chabot, Secrétaire général EVOLpro et Président APEP

1 Legifrance. (2022) Convention collective nationale des hôtels, cafés restaurants (HCR) du 30 avril 1997, Disponible sur : [https://www.legifrance.gouv.fr/conv\\_coll/id/KALICONT000005635534](https://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/id/KALICONT000005635534) (Consulté le : 22/09/2022)

2 Legifrance. (2022) Convention collective nationale des métiers de l'éducation, de la culture, des loisirs et de l'animation agissant pour l'utilité sociale et environnementale, au service des territoires (ÉCLAT) du 28 juin 1988. Étendue par arrêté du 10 janvier 1989 JORF 13 janvier 1989, Disponible sur : [https://www.legifrance.gouv.fr/conv\\_coll/id/KALICONT000005635177](https://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/id/KALICONT000005635177) (Consulté le : 22/09/2022)

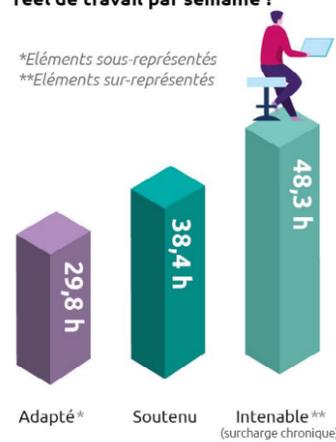
3 Territoires communs, campus rural. (2022) Bivouac, le camp des 4C, Disponible sur : <https://www.territoires-communs.fr/les-formations/bivouac> (Consulté le : 22/09/2022)

TIRER LA SONNETTE D'ALARME

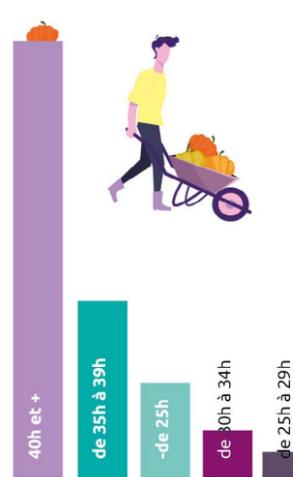
Malgré la présence forte de bénévoles dans les tiers-lieux, les professionnels sont en dépassement d'heures de façon chronique.

Comment considérez-vous votre rythme de travail ? / Quel est votre volume horaire réel de travail par semaine ?

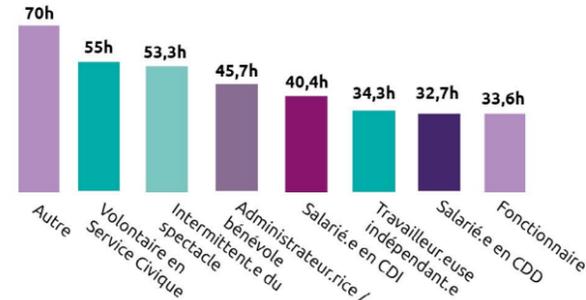
\*Eléments sous-représentés  
\*\*Eléments sur-représentés



Quel est votre volume horaire réel de travail par semaine ? Par ordre d'importance



Quel est votre statut ? / Quel est votre volume horaire réel de travail par semaine ?



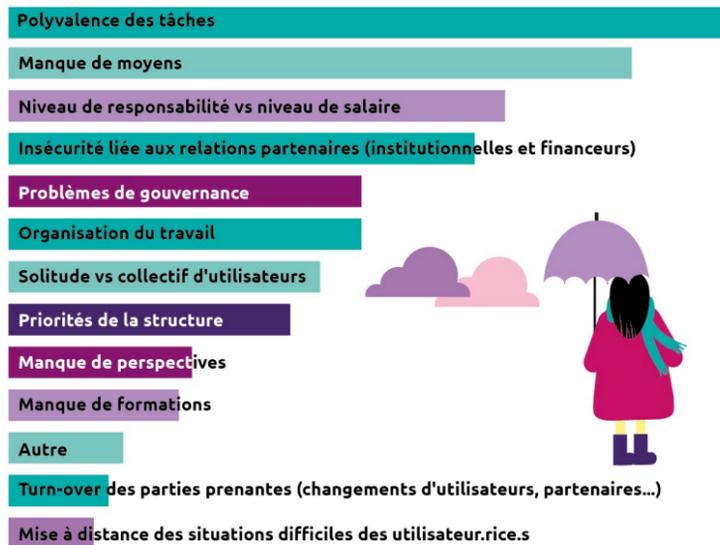
Combien d'heures de bénévolat réalisez-vous par semaine ?



Ressentez-vous un essoufflement / une fatigue professionnelle lié à votre fonction au sein du tiers-lieu ?



D'après vous, quelles sont les causes principales de cet essoufflement ?



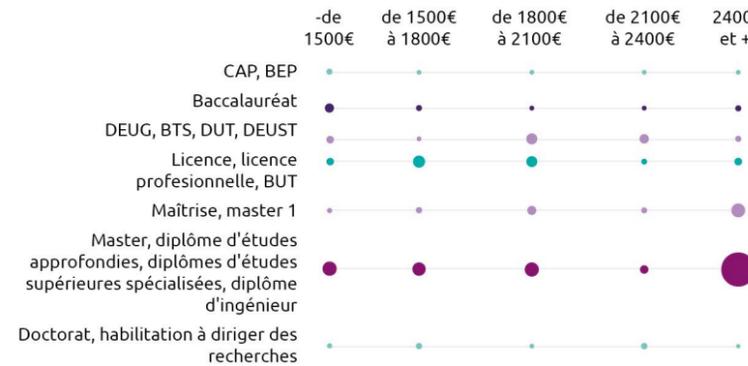
L'hybridation des tiers-lieux génère une hyperpolyvalence des tâches et activités qui créent des grands écarts au sein d'une même journée. Un déjeuner de travail peut être coupé par un coworker qui cherche les clés pour entrer dans le bâtiment ; les interruptions permanentes produites par un accueil inconditionnel génèrent de l'improductivité à des activités plus réflexives ou nécessairement concentrées...

Le manque de moyens peut être associé à l'insécurité partenariale et en l'occurrence aux appels à projets qui financent ce que les tiers-lieux font mais pas pour ce qu'ils sont. S'inquiéter du temps qu'ils leur restent dans la structure est une source de stress importante qui ne favorise pas le cadre d'emploi. La taille des organisations permet peu de spécialisations des tâches également.

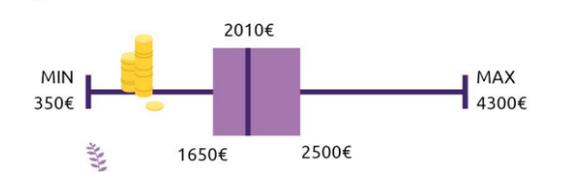
Avec un salaire mensuel brut moyen de 2128,7 euros, les facilitateur.ice.s ne roulent pas sur l'or même si les éléments de rémunération diffèrent en fonction du niveau d'études et de leur temps de travail. Toutefois, 47% d'entre eux expriment ne pas être rémunéré.e.s à la mesure de leurs responsabilités et 67% d'entre eux ne perçoivent pas une quelconque revalorisation bien que plus de 90% soient reconnu.e.s pour leur travail.

Parmi les causes principales d'essoufflement, le cumul « problème de gouvernance » et « manque de priorité » est aussi révélateur d'un déficit de fonction employeur qui aurait intérêt à sécuriser les personnes investies.

Quel est votre niveau de diplôme ? Quel est votre salaire brut mensuel ?



Quel est votre salaire brut mensuel ?



Vous sentez-vous reconnu.e pour votre travail ?



Votre salaire est-il revalorisé régulièrement ?



REPLIR SA PROMESSE

En résumé, il est temps de remplir la promesse du « travailler autrement pour vivre mieux » aussi pour les personnes qui travaillent pour les tiers-lieux. La qualité de vie au travail ne doit pas être l'apanage des utilisateur.ice.s de nos espaces mais bien l'incarnation de ces premiers contributeur.ice.s. L'utilité sociale ne doit pas être vécue comme sacrificielle mais soutenue durablement dans le cadre des politiques publiques.

POUR CONCLURE, NOUS PRENDRONS UN ENSEMBLE DE SOLUTIONS PROPOSÉES PAR MÉLISSA GENTILE ET STÉPHANE VEYER POUR LE LABO DES TIERS-LIEUX DE L'ANCT INTITULÉ «DES LIEUX DE COPRODUCTION DE SOI »<sup>1</sup>

« Par où peut-on, doit-on, engager un projet de réappropriation de la question du travail dans les tiers-lieux ? L'ambition est conséquente, et le chemin semble encore long. On peut sans doute proposer trois premières pistes d'action parmi beaucoup d'autres.

D'abord, il s'agirait de s'intéresser au travail que les tiers-lieux mobilisent directement, celui des « permanentes » et « permanents » des lieux. Comment se concentrer sur quoi que ce soit d'autre si l'on n'est pas déjà exemplaire en qualité d'employeur ? En cela, la problématique des tiers-lieux n'est pas très différente de celle des organisations de l'ESS, où la focalisation sur le projet social ou sociétal de l'entreprise, sur sa gouvernance démocratique, cache souvent un isomorphisme managérial, c'est-à-dire une reproduction simple, non interrogée, des schémas d'administration et de gestion de l'entreprise classique. Question de moyens et d'environnement : alors que les tiers-lieux sont remarqués pour leur capacité à expérimenter, ils n'échappent pas au new public management et à son implacable logique gestionnaire rigidifiante ; les collectifs tentent de redessiner des process mais la créativité est parfois limitée par les comptes à rendre aux tiers – en particulier aux tiers financeurs auprès desquels les facilitateurs et facilitatrices tendent à passer plus de temps qu'auprès des collectifs qui les ont recrutés. Et puis, les exemples d'organisations ayant réussi à bousculer les enjeux managériaux sont rares et peu connus : nous manquons de références partagées. Pourtant, les questions sur la condition de travail des facilitateurs et facilitateuses émergent : cas d'épuisement professionnel, difficultés à transmettre les mandats de direction, méconnaissance des obligations d'employeur, précarité économique, etc. Comment y répond-on de manière exigeante, et cohérente avec qui nous sommes ? Ensuite, il s'agit de dépasser l'indifférence des tiers-lieux à

l'égard des conditions de travailleurs de leurs hôtes. Nous sommes légitimes à interroger, à mettre en débat de manière originale, les questions de santé et sécurité au travail, de tarification, d'accès à la protection sociale, des usagers et usagers de nos lieux. Nous pouvons sensibiliser, prévenir, promouvoir, organiser des formes d'épaulement mutuel, faire la pédagogie des cadres légaux, mutualiser des services... et ce faisant, nous pouvons même préfigurer ce qui pourrait être une forme de dialogue social nouveau, avec des instances spécifiques, s'inscrivant pleinement dans l'esprit du droit du travail, mais adaptées au cadre que nous partageons.

Enfin, il s'agit de favoriser l'agir en commun. Évidemment, une forme juridique coopérative facilite ce type de démarche, mais il est toujours possible de s'atteler à ces questions sans attendre une hypothétique transformation des statuts. Créer une tontine ? Une caisse de secours mutuels ? Organiser entre nous les sorties d'école ? L'approvisionnement alimentaire ? Se soutenir mutuellement dans ce qui pourra préparer, un jour, notre exfiltration du marché du travail ? Tout est intéressant à expérimenter, dès lors qu'il est mis en débat et construit collectivement. »

♦ Lucile Aigron, Directrice Générale & Clémence Vialeron, Cogérante et Responsable Formation Filière de la Coopérative Tiers-Lieux

A+ c'est mieux ! est un regroupement de tiers-lieux et travailleurs de tiers-lieux et des Communs en Île-de-France. Notre besoin de rassemblement s'est exprimé dès 2016 sur un constat d'isolement des facilitateur.ices et pilotes de tiers-lieux, de précarité chronique et d'épuisements largement ressentis. Cela nous a poussé à progressivement développer des échanges et soutiens collectifs mais aussi des actions concrètes.

Par exemple, A+ c'est mieux ! s'est engagé en septembre 2022 dans l'expérimentation d'une Coopérative d'Activité et d'Entrepreneurs pour fédérer les porteur.ices de projet, les travailleur.ices de tiers-lieux et les fonctions supports du mouvement-filière en proposant protection sociale et accompagnement de pair à pair au sein d'une organisation partagée.

Aurélien Denaes, co-coordonateur d'A+ c'est mieux !

<sup>1</sup>Mélissa GENTILE et Stéphane VEYER, Des lieux de coproduction de soi, Le Labo des tiers-lieux, 2022, Disponible sur : <https://tierslieux.anct.gouv.fr/fr/des-lieux-de-coproduction-de-soi/> (Consulté le : 13/10/2022).

## PAUL MARIUZZO-RAYNAUD ISLE&CO

# L'engagement citoyen dans la peau

de la création du tiers-lieu Isle&Co : la découverte des tiers-lieux, son engagement en tant que conseiller municipal et son envie de se rapprocher d'autres auto-entrepreneurs comme lui.

### DONNER L'OCCASION DE FAIRE...

La recette de Paul ce sont « les petits pas ».

En 2017, Paul lance un tiers-lieu éphémère dans la salle des fêtes, le premier petit pas vers Isle&Co, en misant surtout sur la curiosité des habitants du village d'ortoir de Douzillac. Et c'est près d'une quarantaine de personnes qui sont venues penser un lieu pour demain, le temps d'un week-end.

Aux petits pas, Paul ajoute les post-its bien sûr, et la qualité des animations qui permet à chacun, quel que soit son caractère, son histoire sociale, professionnelle, familiale, de pouvoir s'exprimer, de trouver une place... de dire ses préoccupations, ses besoins, ses attentes, dans un cadre sécurisé où la parole est en confiance, respectée et surtout entendue, prise en compte.

« Le point de départ, c'est l'écoute active, sortir de sa posture de porteur de projet ; on ouvre des espaces de parole aux citoyens, et l'envie d'agir est là. »

Deux mois après ce week-end, c'est un collectif d'une dizaine de citoyens qui s'impliquent et créent l'association IsleCo.

A partir de juillet 2018, soutenu par l'AMI Tiers-Lieux de la Région Nouvelle-Aquitaine, l'aventure commence avec d'autres petits pas encore : un jardin partagé, une Web radio avec les jeunes... mais aussi, et c'est tout l'intérêt, des projets non prévus, une plateforme de vente en ligne sans commission sur les ventes, la cagette.net, devenue une action phare d'IsleCo.

L'exemple de La Cagette nous raconte que l'engagement citoyen ne se décrète pas. Née du confinement et des besoins à la fois des producteurs découler leurs stocks et des besoins des habitants de limiter leurs déplacements, les uns et les autres se sont mobilisés, sont devenus bénévoles... Puis peu à peu, le succès du service les a conduits à mieux s'organiser, à mettre en place des organisations internes entre bénévoles... jusqu'à essaimer le concept aux villages voisins !

« Nous étions dans le faire, on ne s'est pas posé de question. »



### AU DÉPART, L'ENVIE DE S'IMPLIQUER, DE FAIRE AVEC...

L'histoire de Isle&Co est étroitement liée à celle de Paul Mariuzzo-Raynaud, l'histoire d'un enfant du village de Douzillac en Dordogne, qui fait le choix, après des études au Québec, de revenir dans son village natal, avec la ferme intention de s'impliquer sur son territoire sans savoir vraiment à quel endroit...

« Chercher autour de moi, ce que j'avais trouvé à Montréal : des espaces de travail partagé. »

En remontant le temps, trois dynamiques citoyennes sont à l'origine

PARLEZ APRÈS

## Le Biiiiip SONORE

Aux Usines, nos réflexions (et actions induites) liées à cette inéluctable question de la transmission, ont pu ou sont encore parfois clairement source d'angoisses pour nous même et/ou pour les membres du projet...

Heureusement, notre expérience nous a également montré que ces réflexions (et actions induites) devenaient plus fécondes et stimulantes dès qu'on imagine, qu'on accepte, que l'enjeu réel de la transmission, c'est aussi s'autoriser à regarder les choses sous un autre angle, à sortir des injonctions extérieures, à opérer un changement de posture dans la constellation du projet : parfois en cherchant une autre mission, place, parfois en la créant parce qu'elle n'existe pas encore, parfois en partant définitivement, évidemment.

### AGENT, ACTEUR, AUTEUR DE NOS TIERS-LIEUX ET DE NOS VIES

On peut tout à fait être tour à tour, agent, acteur et auteur au sein d'un même projet, pour reprendre les 3 postures de Jacques Ardoïno<sup>2</sup> (1993).

Dans ce contexte, et plus concrètement, notre méthode passée et actuelle est de nous questionner sur ce qui fait toujours sens, énergie et enthousiasme pour nous, individuellement, et collectivement :

- Est-ce que ce que je fais me plaît, me motive toujours ?
- Aimerais-je faire autres choses au sein du projet ? Ailleurs ?
- Qu'en pensent les autres membres du projet, et comment se positionnent ils ?
- Le projet et le collectif vont-ils évoluer, en fonction, et comment ?

Ces questions nous amènent à l'introspection compétences/désirs bien sûr, à passer sereinement la main et à permettre à des personnes prêtes et motivées de prendre le relais sur certaines responsabilités et missions, mais aussi à revoir nos modes de fonctionnement, parfois les statuts et/ou la structuration juridique de nos outils de développement.

Lorsque l'on impulse un projet, si l'on souhaite qu'il reste incarné, animé, bref, vivant, et qu'il perdure, je pense que l'on doit se mettre en situation d'amorcer sereinement notre propre disparition en quelque sorte.

Et cette démarche est tout aussi passionnante que de graver dans le marbre un acte fondateur.

*Christine Graval, cofondatrice des Usines.*

<sup>1</sup>On se nommait comme ça en 2013/2014, parce qu'on doit vraiment beaucoup aux travaux d'Hugues BAZIN, qui, à cette époque, était un pionnier de la redéfinition du Tiers dans l'espace public en France.

<sup>2</sup>ARDOÏNO Jacques, L'approche multiréférentielle (plurielle) des situations éducatives et formatives. Paru dans « Pratiques de Formation-Analyses », Université Paris 8, Formation Permanente, N° 25-26, janvier-décembre 1993.

## AMORCER SA PROPRE DISPARITION

### LE COLLECTIF, MOTEUR DE L'ACTION ET PRÉALABLE À LA DÉMARCHÉ DE TRANSMISSION

A l'origine du projet des Usines Nouvelles, nous étions 4 fondateurs. Pour développer le projet, nous avons créé 2 entités : une SCI pour rénover le bâti (4 fondateurs co-proprétaires), et une association loi 1901 pour impulser, développer, professionnaliser et ensuite ouvrir la gouvernance du projet de Tiers Espace<sup>1</sup>.

Cet « état premier », celui de projet collectif, aux sens de finalité commune, de mode d'organisation, de pilotage, nous a à la fois contraint mais aussi permis d'écrire, d'éprouver et de faire évoluer des règles du jeu (des statuts, des règlements intérieurs, des temps partagés, des espaces d'expression et de doléances...) qui se devaient d'être souples, définies collectivement mais suffisamment pratico-réalistes pour avancer ensemble dans un vaste champs de possibles et de contraintes :

- conviction que ce lieu portait un formidable potentiel pour accueillir à nouveau des entrepreneurs et des initiatives citoyennes porteuses de solutions sur de nombreux sujets sociétaux et environnementaux,
- mais aussi friche abandonnée depuis 30 ans, zone inondable, site inscrit Monument Historique...

Tout ça en restant sensibles à nos boussoles internes : le sens de l'action, le respect de l'élan vital individuel et collectif.

Au quotidien, ces règles du jeu permettent de se trouver une place, ou de la créer comme d'accueillir de nouvelles personnes, de partir si on le souhaite ; Finalement d'expérimenter tour à tour différents cadres d'action ou de responsabilité au sein d'un même projet, que l'on soit fondateur, résident, adhérent, nouvel arrivant...

### PARTAGE – TRANSMISSION

En amont de la transmission, il y a un élément fondateur, et profondément émancipateur des projets de Tiers (Lieux, Espaces), il s'agit du caractère collectif de la démarche. Celui-ci induit un partage des finalités, des responsabilités, des espaces physiques et symboliques, des cadres d'actions, des désirs et des besoins, des aléas et des imprévus par ses membres. Tout ce qui nous permet, finalement, de « tester » et de faire société, à une échelle locale.

L'enjeu de la « bonne » transmission d'un projet, et de ce que je préfère appeler partage-transmission, c'est d'accepter de changer de place, de mission, de responsabilité, lorsqu'on est prêt, sans bien sûr hypothéquer le présent et le devenir du projet, et des structures qui l'animent.

C'est ce que j'ai fait, et je le vis vraiment bien.



© Anne Moirier





© Isle&Co

## DES INGRÉDIENTS ET DES EXPÉRIMENTATIONS À PARTAGER...

Parmi ce que Paul a pu expérimenter, nous partageons entre autres ingrédients, une gouvernance attentive à chacun de ses membres comme contrat de départ : un cadre souple qui respecte l'envie, les possibilités d'implication de chacun, un cadre qui ne rajoute pas à la pression extérieure, un cadre qui rassure dans lequel personne n'est jamais seul pour faire, où les tâches se partagent, où on se soutient.

Paul ajoute : « Et surtout, démystifier l'échec ! Encore une fois ne pas rajouter de pression, car finalement ce n'est pas grave si une action échoue ; on expérimente et lorsque ça ne fonctionne pas, on prend le temps de s'arrêter, de réfléchir ensemble. »

Ainsi, si faire est essentiel, prendre le temps l'est tout autant ; il ne s'agirait pas non plus de tomber dans le « faire pour faire », comme une course effrénée qui n'aurait plus de sens.

Se faire ensemble signifie aussi qu'on prend également le temps pour que chacun puisse s'investir à son rythme.

« On ne demande jamais un engagement sur du très long terme ; les gens vont et viennent. »

Ainsi, petit à petit, sans pression, tout en étant épaulé, chacun prend la place qu'il souhaite ; pour certains, c'est juste une respiration dans leur quotidien bousculé, pour d'autres un parcours, qui nous fait passer d'une casquette à une autre, qui nous permet de nous ré-investir.

Paul insiste beaucoup sur le rôle clé du facilitateur, sans lequel toutes les paroles ne se libèrent pas, sans lequel le faire ensemble se meut en conflits refoulés, en frustrations aussi. Les règles de la participation démocratique doivent être respectées.

Cela ne s'improvise pas et nécessite de vraies compétences, une conscience fine et subtile pour déceler, comprendre et lever les freins, pour que chacun soit sensibilisé à écouter son voisin.

Susciter l'envie, le respect, l'écoute active, prendre le temps, accepter de se tromper, s'outiller et se former à animer des temps collectifs, être dans le faire et surtout faire des « petits pas », voici quelques-uns des ingrédients de la recette magique d'Isle&Co.

**Une interview de Paul Mariuzzo-Raynaud réalisée par Karine Machat,**  
Animatrice territoriale  
à la Coopérative Tiers-Lieux



© Isle&Co

## L'OUTIL MAGIQUE DE PAUL

le jeu de carte « faire ensemble » de Metacartes

## L'ACTU D'ISLE&CO

« À la croisée des dynamiques originelles d'Isle&Co, une coopérative jeunesse de services voit le jour en juin 2022. Un groupe d'une dizaine de jeunes de 16-20 ans vont créer une entreprise coopérative le temps d'un été pour découvrir toute la démarche de création d'une activité entrepreneuriale, en étant accompagné par deux animateurs et des acteurs économiques du territoire. Isle&Co s'appuie également sur la CAE CoopAlpha pour porter les contrats CAPE (entrepreneur-salarié). »

## LA BONNE RECETTE DE



**Béatrice ASPE**

Responsable administrative et financière  
de la Coopérative Tiers-Lieux

## Qu'est-ce que la comptabilité « CARE » ?

La comptabilité « CARE » (Comptabilité Adaptée au Renouvellement de l'Environnement) est en-cours d'expérimentation depuis mars 2019. Elle est une alternative aux nomenclatures de la comptabilité classique dont le résultat représente la préservation/valorisation du capital financier.

« CARE » permet de rendre compte de l'activité de l'entreprise dans sa globalité en intégrant les externalités positives et négatives générées. Elle mesure les actions nécessaires au maintien ou à la réparation de son capital financier, humain et environnemental.

« CARE » s'inscrit dans une démarche de RSE<sup>1</sup>. Elle se démarque des autres méthodes d'évaluation en :

- excluant de possibles compensations entre capitaux (ex : l'être humain ne peut se substituer à la nature en tant que ressource),
- associant les scientifiques à l'évaluation,
- incluant l'organisation de la structure dans le bilan.

Le capital est considéré comme une ressource à préserver et non comme un capital productif. En poursuivant le même principe prudentiel que la comptabilité traditionnelle, « CARE » rend visible les actions projetées, ce qui a été réalisé et ce qui reste à faire. Cela est retranscrit au bilan comme respectivement : le capital brut, l'amortissement et le net. Le résultat indique la capacité à rembourser cette dette. On parle de « solvabilité ».

Cette méthode nécessite une prospective afin d'intégrer toutes les parties prenantes dans l'identification des capitaux, la définition des actions et l'intégration dans le temps de cette stratégie.

<sup>1</sup> Responsabilité Sociale ou Sociétale des Entreprises

<sup>2</sup> Des ressources, gérées collectivement par une communauté, celle-ci établit des règles et une gouvernance dans le but de préserver et pérenniser cette ressource d'après <https://lescommuns.org/>

## Pourquoi est-il indispensable de faire évoluer nos modes d'évaluations et nos définitions de ce qu'est la valeur ?

Devant l'urgence climatique, des actions sont mises en place et des outils de pilotage nécessaires. Cela sous-entend une évolution des modes d'évaluations.

Aujourd'hui, les modèles d'évaluation sont uniquement économiques (PIB, croissance...). La notion de bien-être ressenti ou d'écologie ne sont pas pris en compte comme par exemple, la notion de finitude des ressources consommées qui sont nécessaires à l'entreprise. Si l'entreprise ne se saisit pas de sa responsabilité sociétale, elle ne peut nier le risque économique majeur qu'elle encourt. Tout comme la société, qui s'expose à un risque social et à une instabilité politique devant la diminution des ressources naturelles qui sont nécessaires à sa survie. Lenjeu se révèle global.

Un changement de paradigme semble inévitable : une société qui ne place pas la Nature au centre de ses préoccupations est perdue. Le capital financier ne serait se substituer à une production alimentaire ou à des ressources humaines.

La manière même de concevoir cette évolution est différente. Puisqu'elle prend la forme d'une étude ontologique sur la nature et les personnes, la relation à l'autre. Au travers de débats sur ce qui est important, sur ce qui compte. Cela a pour but d'obtenir un consensus sur l'état des lieux, les décisions à prendre et les actions à entreprendre. Cela nécessite la mise en place d'une gouvernance de ces ressources. On parle alors des communs<sup>2</sup>.

D'autres effets positifs sont attendus de l'évolution de l'évaluation :

- avoir une autre lecture de ses pratiques afin de les ajuster,
- communiquer sur une information objective, partagée et transparente afin d'éviter le « greenwashing »,
- mobiliser les ressources d'une entreprise ou d'un territoire en faveur de l'environnement,
- interpellier les pouvoirs publics.

# COMPTABILITÉ « CARE »

## Les effets de bords positifs de « CARE »

### Mobiliser un collectif

- Les différentes parties prenantes d'une structure ou d'un territoire se réunissent afin de réfléchir ensemble

### Poser des bases communes

- Un nouveau référentiel est construit pour permettre de partager une même vision et un même langage

### Peser dans l'action publique

- Une pluralité d'acteurs s'associent aux institutions politiques afin de réguler la prévention des ressources naturelles et humaines



## TIPS

- Identifier et réunir diverses parties prenantes afin de fédérer et de légitimer la démarche et les résultats
- Travailler à la pédagogie afin d'accompagner à la compréhension du modèle et d'essaimer



## A qui s'adresse cette comptabilité « CARE » ?

- Elle s'adresse à toute structure qui s'interroge de son impact sur son écosystème, notamment humain et écologique et qui souhaite :
- développer un langage commun (ex : les regroupements, fédérations ou organismes intermédiaires),
  - rendre leurs actions sur le territoire plus qualitatives et quantitatives (ex : les associations),
  - disposer d'indicateurs de pilotage.

1

## DÉFINIR LES CAPITAUX À PRÉSERVER

- Afin d'établir le « Bilan matières et sociaux », l'entreprise identifie et caractérise les capitaux utilisés avec toutes les parties prenantes compétentes dans ces domaines. On parle de « représentants » des capitaux.
- Les seuils de conservations appropriés sont alors définis.

2

## IDENTIFIER LES TYPES DE DÉGRADATIONS ET LES NORMES À RESPECTER AFIN DE PRÉSERVER LES CAPITAUX

- Les différents types de dégradations sont identifiés ainsi que les actions préventives.
- Les limites d'usage des capitaux sont comparées aux seuils de conservation.

3

## ÉVALUER LE COÛT DES ACTIONS

- Le coût des actions de maintien ou de renouvellement des capitaux utilisés est évalué avec l'aide des scientifiques. Cette évaluation est bornée dans le temps.
- Un arbitrage des différentes solutions est fait.

4

## MATÉRIALISER LE COÛT

- Les coûts de renouvellement sont matérialisés au compte de résultat via 3 lignes : Personnes, Planète et Public ; il s'agit du coût des actions engagées.

5

## INTÉGRER LES COÛTS RÉSIDUELS DANS LES COMPTES

- Les capitaux naturels et humains sont intégrés.
- La performance globale est calculée.

Infographie :  
la coopérative tiers-lieux



## DES RESSOURCES POUR ALLER PLUS LOIN :

- Le portail des communs, Disponible sur : <https://lescommuns.org/> [Consulté le 17/10/2022]
- La Coop des Communs, Publication du rapport d'étape : comptabilité et communs, l'apport de la méthode care. (2021) Disponible sur : <https://coopdescommuns.org/fr/publication-du-rapport-detape-comptabilite-et-communs-lapport-de-la-methode-care/> [Consulté le 17/10/2022]
- Avise, Centre de ressource national sur l'Évaluation de l'impact social, Disponible sur : <https://www.avise.org/evaluation-impact-social>
- Avise, Les normes comptables au service de la transition écologique et sociale. [2020] <https://www.avise.org/actualites/les-normes-comptables-au-service-de-la-transition-ecologique-et-sociale> [Consulté le 17/10/2022]
- Françoise Quairel. Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S), May 2006, France. pp.CD-Rom. fhalshs-00548050f Disponible sur : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00548050/document> [Consulté le 17/10/2022]

PARLEZ APRÈS

## Le Biiiiip SONORE

### AMÉNAGEMENT DES ESPACES DE TRAVAIL, DES USAGES ET DES CONTRAINTEs

Considérant les conséquences importantes de la crise sanitaire en matière de développement du télétravail ; l'hypothèse d'une opportunité pour les tiers-lieux d'accueillir une nouvelle catégorie d'utilisateurs : les télétravailleurs salariés ; les enseignements sur la Qualité de Vie au Travail (QVT) en tiers-lieux et la mise à disposition par l'Etat de moyens pour accompagner les structures qui souhaitent repenser leur organisation par le biais du dispositif « Objectif Reprise », la Coopérative Tiers-Lieux et l'ARACT Nouvelle-Aquitaine, soutenues par la Région Nouvelle-Aquitaine, se sont associées pour aider les tiers-lieux à traverser la crise sanitaire.

Dans un premier temps au travers d'une expérimentation dont l'objectif était d'analyser les enjeux, particularités, offres de services associées, supports de communication, entre autres, du télétravail dans les tiers-lieux du territoire. Parmi les enseignements, ressortiront les difficultés liées aux ambiances physiques : sonores, thermiques, visuelles, accessibilité, connectiques ; mais aussi des impacts organisationnels en lien avec la co-activité des différentes catégories d'utilisateurs du lieu. De ce constat, est né le désir d'outiller les tiers-lieux pour qu'ils puissent « choisir », aménager et concevoir les espaces qu'ils occupent, tout en prenant conscience des déterminants auxquelles ils peuvent être confrontés en fonction :

- Des services proposés ;
- Des usages du lieu (travail individuel, espaces de vie, animation d'atelier, etc.) ;
- Des profils d'utilisateurs (professionnels de santé, formateurs, télétravailleurs ponctuels, résidents, etc.).

« Qu'il s'agisse de la création d'un nouvel espace ou du réaménagement d'un tiers-lieu, trop souvent l'organisation est tributaire des murs. Au final, ce sont ces murs qui vont dicter l'organisation au risque d'affecter directement la performance et les conditions de travail de la structure. »

Cinq tiers-lieux volontaires se sont ensuite engagés dans une seconde expérimentation ayant vocation à donner des repères en vue de la conception pour tous, des espaces de travail partagé de Nouvelle-Aquitaine afin de :

- Pouvoir accueillir le plus grand nombre d'utilisateurs ;
- Attirer une nouvelle population de salariés ;
- Répondre aux besoins du plus grand nombre en prenant en compte les spécificités.

Le travail réalisé avec les tiers-lieux a montré que l'une des particularités de ces espaces est qu'ils regroupent à la fois les situations de travail et les situations de vie au travail, en somme l'indispensable tiers-espace.

Cette expérimentation a fait l'objet d'une capitalisation à l'attention des tiers-lieux en création, des tiers-lieux qui souhaitent engager des réaménagements dans leurs espaces, des acteurs territoriaux qui souhaitent se renseigner sur les tiers-lieux... Le guide « Penser les espaces : un véritable enjeu » présente la méthodologie et les principaux enseignements qui favorisent la prise en compte des activités pour aménager les espaces.

Mélissa Gentile  
Responsable Labo, Coopérative Tiers-Lieux

### PENSER LES ESPACES :

un véritable enjeu  
pour les tiers-lieux



Coopé en chantier

### EN CHANTIER

# LES MAINS DANS LE CAMBOUIS

## On le fait ensemble et dans les tiers-lieux

Si les tiers-lieux sont marqués par leur diversité, face au recul de l'État et des services publics en milieu rural, ils sont animés par le même souci de proximité et de redynamisation des territoires.

Cette diversité amène à de multiples formes d'institutionnalisation influencées par les logiques territoriales, les acteurs en présence et les individus qui constituent les communautés au sein des tiers-lieux. Ces formes d'institutionnalisation déterminent également leur rapport à l'action publique et leur manière de déployer les services sur les territoires.

Certains se construisent dans une dynamique proche des nouveaux mouvements sociaux en se positionnant en contre-pouvoir, d'autres cherchent dès la création à légitimer leur action auprès des pouvoirs publics. Le projet de tiers-lieu peut donc être synonyme d'entraide, de faire ensemble avec et pour les habitants sans chercher l'approbation ou le financement d'acteurs publics.

Nous pouvons toutefois remarquer que selon la proximité avec la collectivité locale (Mairie, EPCI), les projets agiront dans des logiques différentes. Quand une commune ne soutient pas un projet, celui-ci va se construire dans un « espace de contestation » qui rend propice l'expérimentation dans un système autogestionnaire éloigné des politiques publiques. Le tiers-lieu construit des réponses à des besoins sociaux identifiés non pas dans une démarche de diagnostic proche des logiques de l'action publique, mais par des modèles de contribution permettant la parole et l'implication de tous les contributeurs.

A l'inverse, si la commune est favorable au projet, y voit un intérêt pour l'attractivité ou la revitalisation de son territoire, le tiers-lieu devient un point d'appui pour le maintien du service public avec pour exemple la gestion de l'Espace de vie sociale ou d'une agence postale.

Les formes d'institutionnalisation sont différentes selon la proximité aux politiques publiques, mais également le niveau de dépendance du projet aux financements publics.

Ainsi les « espaces d'expériences » sont plus importants dans des projets éloignés des politiques publiques ce qui s'explique notamment par une plus forte indépendance aux financements publics. Les mécanismes d'institutionnalisation y sont moins présents : peu de définition du projet, pas ou peu de méthodologie de projet, une gouvernance peu formalisée, une décentralisation des pouvoirs en interne, peu de technicité et de salariat...

En revanche, les tiers-lieux qui sont dans une contractualisation avec des institutions publiques formalisent davantage leur projet et leur gouvernance, souvent poussés par la nécessité de rendre-compte. La dépendance aux financements publics est

plus forte et ils utilisent donc des méthodologies empruntées à la politique publique : diagnostic, définition d'objectifs, mise à l'agenda, mise en action, évaluation.

Face à l'émergence de politiques publiques locales, régionales, nationales qui peuvent faire de ces expérimentations, des instruments du déploiement des politiques territoriales en réponse à une désertification rurale et à l'éloignement des centres de décision politique ; Les tiers-lieux cherchent à se positionner comme des acteurs au service d'un territoire et non comme des opérateurs au service de l'action publique territoriale.

En conclusion, tous les acteurs des tiers-lieux interrogés ressentent une proximité avec l'action publique non pas dans la démarche de mise en oeuvre de leur projet, mais dans le fait qu'ils ont le sentiment de pallier une désertion des institutions publiques, et en particulier de l'État, en milieu rural.

Malgré des formes d'institutionnalisation différentes et des rapports aux acteurs publics parfois divergents, ils créent tous une nouvelle forme d'action publique dans une dynamique de mobilisation du territoire favorisant l'émergence d'« espaces d'expériences ».

■ Marion Bergognon pour le Réseau Tela



POUR ALLER PLUS LOIN :



« Territoires et mises en espaces des mobilisations » Lilian Mathieu, Chapitre 11 Espaces de vie, espaces enjeux, Presses universitaires de Rennes, p.185-195, 2012

« Que, comme toute pratique sociale, l'activité des mobilisations protestataires s'ancre dans l'espace relève du truisme le plus pur. Pourtant, ce n'est qu'assez tardivement que cette dimension spatiale a commencé à faire l'objet d'une attention spécifique parmi les analystes des mouvements sociaux. Depuis une dizaine d'années, les articles, ouvrages ou dossiers de revues consacrés à l'espace des luttes ou aux luttes pour l'espace se sont multipliés, principalement aux États-Unis, sous forme d'études de cas ou de synthèses théoriques (Tilly, 2000, p. 135-159 ; Miller, 2000 ; Sewell, 2001,

p. 51-88 ; Martin & Miller, 2003).

L'objet du présent chapitre n'est pas d'apporter une nouvelle pierre totalement originale à cet édifice conceptuel, ni de proposer une nouvelle revue des multiples dimensions spatiales des phénomènes contestataires (Auyero, 2005, p. 123-132 ; Hmed, 2009, p. 220-227). Il est davantage, et plus modestement, d'introduire à certains aspects de l'ancrage spatial des mouvements sociaux en prenant pour exemples des situations tirées de mes précédents travaux. L'enjeu, plus précisément, sera de revisiter un ancien terrain, pour l'étude duquel la problématique spatiale avait le plus souvent été sinon négligée, au moins reléguée au second plan, pour tenter de faire ressortir l'intérêt de cet angle d'approche. »

« Mouvements sociaux, quand le sujet devient acteur » Geoffrey Pleyers et Brieg Capitaine, Éditions de la MSH, 2016.

« Les mouvements sociaux ont profondément marqué la première partie des années 2010. Des mouvements de démocratisation ont fait irruption sur les places, dans les rues et les quartiers dans des pays et des régions aussi divers que le monde arabe, le Sud de l'Europe, les États-Unis, la Russie, le Chili, la Bulgarie, Hong-Kong, l'Afrique de l'Ouest et bien d'autres. Résolument ancrés dans leur contexte local et national, mais résonnant les uns avec les autres, des mouvements de démocratisation ont porté les espoirs d'une nouvelle génération globale.

Les mouvements sociaux de ce début de siècle ne se résument pas aux grandes mobilisations pour la démocratie couvertes par les médias occidentaux. Les contributions à cet ouvrage montrent que c'est souvent au niveau local et loin des projecteurs des médias que se déploient les mouvements d'aujourd'hui. En même temps que ces derniers, d'autres, conservateurs, racistes et xénophobes, se sont également développés. Les idées et partis de l'extrême droite trouvent le succès dans les pays occidentaux ou au Japon alors que l'islam radical séduit des jeunes sur tous les continents.

Les auteurs de onze pays (Belgique, Canada, Espagne, France, Italie, Japon, Kurdistan, Liban, Pérou, Russie, Turquie) ont contribué à ce volume.»



« Tiers-lieux : quand les pouvoirs publics s'en mêlent... », Horizons Publics, Hors-Série, 2022.

« En France, la notion de « tiers-lieux » connaît un succès grandissant depuis une quinzaine d'années. Pourtant, derrière cette expression, on observe des réalités très différentes et une incroyable diversité de dynamiques, de lieux, de projets, d'acteurs, de collectifs, etc.

Avec près de 2 500 tiers-lieux en France et plus de 2 millions de personnes par an qui s'y rendent pour réaliser des projets ou travailler, il s'agit d'un véritable phénomène de société, qui démontre la capacité de la société civile à faire ensemble, à s'organiser pour produire des solutions au plus près des besoins. La société civile (entreprises, associations et citoyens) fait ainsi irruption dans la construction des politiques publiques.

L'essor de ce mouvement et son accélération doivent nous conduire à repenser, plus fondamentalement, la relation entre les administrations et la société civile : privilégier le faire avec, lâcher prise pour accepter l'essai-erreur, consolider des partenariats public-communs, sortir d'une approche en silos et travailler de manière transversale, inter-services et inter-territoriale.

Un hors-série réalisé en partenariat avec France Tiers-lieux et la SCIC TETRIS. »

PARLEZ APRÈS

## Le Biiiiip SONORE



## VERS UNE RÉORGANISATION CITOYENNE... ?

**E**n 2018 à Flayat, le groupe la Poste ne pouvait plus assurer son service habituel de par sa réorganisation interne. Le service guichet - agence postale a donc été développé au sein de structure relevant de l'Économie Sociale et Solidaire.

Le Café de l'Espace - EAAF est apparu comme une évidence pour prendre le relais sur la commune : son projet tiers-lieu a un axe important par rapport au développement des services à la population.

La décision a été complexe à prendre. D'une part il semble cohérent de répondre à un besoin des personnes habitant sur le territoire flayatois, d'autre part cela engendre un questionnement éthique : en quoi l'activité de la poste s'intègre-t-elle dans le projet associatif et collectif initialement mis en oeuvre ? Pouvons-nous cautionner ce désengagement dans nos petites communes ?

Finalement, la volonté de proposer des services pour les habitants et le soutien des partenaires publics locaux ont convaincu les membres de l'association de suivre le projet.

Cela fait aujourd'hui quatre ans que le Café de l'Espace gère le bureau de poste de Flayat en contrepartie d'une rémunération mensuelle. Ce guichet avec une ouverture ample et des services financiers est indispensable pour certains habitants.

*Le Café de l'Espace  
pour le Réseau Tela*



## UN NOUVEAU SERVICE PUBLIC

**N**ée d'une idée paraissant un peu folle en 2015, La Quincaillerie, Tiers-Lieux d'assemblage local est, depuis son origine, soutenue politiquement et financièrement par l'agglomération du Grand Guéret, pour son dynamisme, sa modernité, et ses valeurs de solidarité et de partage. Service de l'agglomération à part entière, La Quincaillerie compte aujourd'hui 5,5 Equivalents temps plein.

La confiance mutuelle entre la collectivité et les contributeurs permet l'expérimentation d'un nouveau fonctionnement en dehors de toute question politique, où le collectif passe avant tout.

Que ce soit en local ou à l'échelle nationale, le projet et sa gouvernance interpellent et inspirent les porteurs de nouveaux lieux, surpris de la fréquentation et de l'éclectisme des publics rencontrés dans ses murs.

L'utilité de ce lieu n'est donc plus à démontrer, mais la transition vers un modèle SCIC permettrait de pérenniser l'expérience en cas de remaniement de l'équipe d'élu.e.s de demain...

*La Quincaillerie  
pour le Réseau Tela*

## LA BONNE RECETTE DE



**Richard Michel**

Consultant/formateur en gouvernance dynamique ou sociocratie -  
membre du Centre Français de Sociocratie

### Qu'est-ce que la sociocratie ?

La méthode sociocratique de gouvernance formalisée par Gerard Endenburg - appelée communément sociocratie ou gouvernance dynamique - vise à permettre à toute entreprise collective, quelle que soit sa forme et son objet, de s'auto-organiser à l'image d'un organisme vivant.

Gerard Endenburg a constaté que la question du pouvoir était la clé pour permettre cette auto-organisation. La sociocratie vise donc à installer dans la structure collective « l'équivalence » entre les membres. L'équivalence, c'est le droit reconnu à chacun d'influencer et de consentir ou non à une décision qui va modifier de manière significative et durable ce qu'il vit et fait dans l'organisation. Ce droit entraîne une manière spécifique de prendre les décisions collectives.

La sociocratie distingue et articule les trois fonctions de pilotage, d'exécution et d'évaluation d'une structure de façon à réguler toute tentative de « pouvoir sur » tout en favorisant le déploiement du « pouvoir de » chacun au service de l'œuvre commune grâce aux 4 règles de base de la méthode :

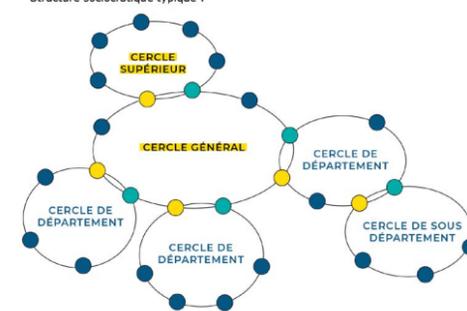
- Une architecture de la prise de décision en cercles.
- Un mode de décision par consentement.
- La mise en place d'un double-lien entre les cercles reliés entre eux.
- Le choix de l'élection sans candidat.

### En quoi consiste la règle du double lien ?

Le lien entre deux cercles de décision inter-reliés est double, à savoir qu'au moins deux personnes prennent part aux décisions, à savoir le responsable opérationnel et le double-lien du cercle enfant.

Cette règle de base de la sociocratie a pour objet d'assurer qu'une personne seule ne puisse transformer, même de manière involontaire, voire de distordre, l'information descendante ou remontante entre les cercles. Le cercle enfant est aussi associé à toute décision du cercle parent de manière économique et efficace par deux représentants au minimum. Le double-lien est ainsi un des garde-fous qui permet de limiter une prise de pouvoir de l'information par un individu. L'autre intérêt est de permettre dans un même cercle de réunir trois niveaux opérationnels (hiérarchiques) grâce au second lien ce qui favorise la prise en compte de la diversité des situations opérationnelles.

Structure sociocratique typique :



### En quoi le « tout collectif » ne semble pas toujours pertinent ?

Tout naturellement dans des structures collectives comme les tiers-lieux qui souhaitent proposer le vivre, décider et faire ensemble, les prises de décisions se prennent dans un premier temps en « tout collectif » avec l'ensemble des membres. Mais rapidement l'accroissement du nombre des membres amène naturellement à des temps collectifs qui s'allongent, avec même parfois aucune prise de décision. Ceci entraîne frustration et épuisement des bénévoles, salariés et administrateurs. La sociocratie invite à construire une organisation de cercles de décision de taille limitée (10 à 12 personnes) pour faciliter l'efficacité (faire avancer le projet collectif) et l'efficience (en préservant l'énergie des membres du collectif). Grâce à la règle du double-lien et du principe de l'équivalence, les membres d'une structure sociocratique savent que leurs positions, leurs avis seront pris en compte au bon niveau à travers le maillage des cercles de décision.

Pour preuve, le code du travail en Hollande qui oblige les entreprises d'au moins 30 salariés de se doter d'instances représentatives du personnel, en exempte celles qui utilisent la méthode sociocratique de gouvernance car elle organise la prise en compte de tous les points de vue !

# LES INSTANCES INTERMÉDIAIRES

## L'EXEMPLE DE LA COOPÉRATIVE TIERS-LIEUX



Le modèle de gouvernance suivant est celui de la SCIC SARL Coopérative Tiers-Lieux qui teste son propre format de participation et décision à travers différentes instances. Son ambition est de transformer la structuration juridique dans une version plus collégiale et contributive. Aujourd'hui, les deux instances statutaires sont l'Assemblée Générale et la cogérance.

D'un point de vue général, ce qu'il faut retenir :

- il existe des instances statutaires aux côtés d'instances non statutaires qui ont une fonction expérimentale pour passer le cap de la transformation. Ces instances intermédiaires ont une durée de vie jusqu'à la transformation en SA ou SAS programmée en 2023. Leur instauration permet de voir si elles produisent une aide à la décision auprès de la cogérance et de définir progressivement son périmètre d'intervention.
- les modes électifs, hormis la cogérance qui est votée en AG, reposent sur du volontariat pour les instances intermédiaires et une élection sans candidat pour le conseil coopératif. Les acteurs s'auto-légitiment et s'engagent dans le cadre de leurs intérêts individuels.
- les contributeurs sont sociétaires ou non. Il est important que les personnes investies dans les activités de la structure puissent trouver un endroit de mise en débat et de décision.
- L'identification des domaines d'activités stratégiques est déterminante dans l'instauration des groupes de travail. Elle permet de traiter les sujets de façon cloisonnée dans un premier temps et de les mettre en cohérence dans des instances plus larges. Dans le cas de structures hybrides, ce cloisonnement est nécessaire pour répondre aux problématiques spécifiques avec les acteurs concernés (rythme de l'activité, métiers, actions, enjeux de positionnement...).

### OBJECTIF DE LA COOPÉRATIVE TIERS-LIEUX

#### 1 MAILLER LES TERRITOIRES EN TIERS-LIEUX

- Détecter les porteurs de lieux et stimuler l'émergence de projets
- Avoir un rôle de médiation territoriale
- Fédérer et représenter les tiers-lieux

#### 2 FAVORISER LA DURABILITÉ DES TIERS-LIEUX

- Professionnaliser les acteurs et animer les échanges et les pratiques
- Accompagner les tiers-lieux
- Développer des marchés et des opportunités en commun
- Mutualiser des services

#### 3 VEILLE & PROSPECTIVE

- Créer un observatoire de l'existant (évaluation)
- Développer des projets pilotes
- Expérimenter autour de projets d'innovation sociale



#### 4 ETAPE Arbitrage & mise en débat

#### 3 ETAPE Mise en perspective des actions & posture collective

#### 2 ETAPE Constitution d'un double lien entre une cogérance et un collectif d'acteurs

#### 1 ETAPE Être au clair sur ces domaines d'activités stratégiques

### Assemblée générale & cogérance

(instances statutaires)

### Conseil coopératif animé par la cogérance

Rôles et responsabilités :

- Garantir l'équilibre des échanges dans les coopérations
- Harmoniser les Domaines d'Activités Stratégiques et préserver l'équilibre entre l'animation territoriale (Réseau), des compétences (Ecoles) et des thématiques (Labo)
- Aider à mettre en place le développement de la Coopérative en lien avec le développement des tiers-lieux

3 PERSONNES élues sans être candidat

Comité Réseau (instance intermédiaire non statutaire)

Conseil de perfectionnement Filière (instance intermédiaire non statutaire)

Conseil de perfectionnement Trans//formations (instance intermédiaire non statutaire)

Comité scientifique (instance intermédiaire non statutaire)

12 PERSONNES

12 PERSONNES

12 PERSONNES

12 PERSONNES

CRITÈRES

- inscription sur la base du volontariat
- sociétaire ou non sociétaire
- investit fortement dans les activités du Réseau

- inscription sur la base du volontariat, sociétaire ou non sociétaire
- investit fortement dans les activités de l'OF Filière

- inscription sur la base du volontariat
- sociétaire ou non sociétaire
- investit fortement dans les activités de Trans//formations

- inscription sur la base du volontariat
- sociétaire ou non sociétaire
- investit fortement dans les activités du Labo

1 COGÉRANTE élue en AG

Réseau régional

Organisme de formation - Filière

Organisme de formation coopératif - Trans//formations

Laboratoire d'innovation sociale

ANIMATION TERRITORIALE  
Animation d'une communauté pour favoriser le lien, évaluer les besoins et créer un cadre favorable aux tiers-lieux

ANIMATION DES COMPÉTENCES  
Sécuriser le parcours des personnes engagées dans les tiers-lieux

ANIMATION DES COMPÉTENCES  
Se former près de chez soi grâce aux tiers-lieux

ANIMATION THÉMATIQUE ET EXPÉRIMENTALE  
Penser l'avenir des tiers-lieux en générant du savoir et en testant des innovations

## LA COOPÉRATIVE TIERS-LIEUX EST STRUCTURÉE AUTOUR DE 3 COLLÈGES :

PLUS D'INFOS : <https://coop.tierslieux.net/la-cooperative/vie-cooperative/fonctionnement-scic/>

collège

« **CONTENANT** »

les lieux pouvant héberger entre quatre murs

33%

collège

« **CONNECTEURS** »

salariés et fondateurs qui feront le lien entre « contenant » et « contenu »

34%

collège

« **CONTENU** »

tous les partenaires qui pourraient apporter projets, contenus et développement

33%

« Je ne veux pas être dans des décisions de gestion »

« Je souhaite passer de consommateur à coproducteur »

« Je veux participer en mode poil à gratter et proposer mon jus de cerveau »

« Je veux mettre en perspective ce qu'on fait au quotidien »

# Entre verticalité et horizontalité, la gouvernance partagée une proposition adaptée pour nos tiers-lieux ?

## Pourquoi parler de gouvernance partagée dans les tiers-lieux ?

Les tiers-lieux s'interrogent sur l'apport de la gouvernance partagée. Cette volonté et ce besoin exprimés résultent de deux pressions légitimes, l'une structurelle et l'autre contextuelle. Les tiers-lieux sont en effet portés par l'envie d'améliorer leurs pratiques collectives pour être plus efficaces tout en plaçant l'humain au centre conformément aux valeurs qui les animent. Ils sont aussi porteurs d'une ambition qui inscrit leurs activités dans la profonde transformation sociétale qu'il nous faut engager pour répondre aux défis écologiques, sociaux et économiques actuels. Nombreux sont ceux qui perçoivent la nécessité de développer de nouvelles formes d'organisation collectives. Les tiers-lieux inventent donc aussi sur le terrain des nouvelles manières de travailler, de produire, de consommer et de coopérer. Malgré leurs intentions, leurs valeurs, les tiers-lieux se rendent compte que la manière d'interagir reste ancrée sur des valeurs de compétition et de domination. Ils cherchent donc d'autres modes organisationnels construits sur des valeurs plus cohérentes avec les fondements qui structurent leur démarche. Ils se tournent alors vers des modèles de gouvernance plus démocratique et horizontale.

### LA GOUVERNANCE PARTAGÉE POUR L'UNIVERSITÉ DU NOUS

Pour l'Université du Nous, la gouvernance partagée se conçoit comme un ensemble de processus organisationnel et relationnel qui permet de distribuer le pouvoir dans une organisation, de manière explicite, équivalente et évolutive, afin que chaque membre dispose d'un périmètre d'autorité clair dans lequel exprimer son plein potentiel au service d'un but commun. Ce mode de « faire ensemble » implique aussi un changement de posture individuel au service du collectif.



Explorons le Faire-Ensemble !

.....

**« Les problèmes auxquels nous sommes confrontés ne peuvent être résolus avec les mêmes niveaux de pensée que ceux qui les ont générés. »**

A. EINSTEIN

.....

### LA PAROLE AUX TIERS-LIEUX

Ci-après voici des problématiques de « faire ensemble » récurrentes que les tiers-lieux cherchent à résoudre en ayant recours à la gouvernance partagée.

### L'IMPLICATION REPOSE SOUVENT SUR TROP PEU DE MEMBRES !

« Il y a beaucoup de membres actif-ves qui ont des idées mais qui n'arrivent pas à les partager. L'idée serait que le fonctionnement ne repose pas que sur une ou deux personnes mais soit partagé, que l'association appartienne à celles et ceux qui la font fonctionner. Comment trouver un cadre collectif, institué, où s'échangent ces idées, ces pratiques ? Et comment donner envie aux membres actif-ves d'y poser leur grain de sel ? Les décisions sont prises par un très petit nombre de personnes, ne sont pas forcément partagées par toutes et tous, ce qui peut amener parfois une « amertume » de la part de certain-es qui ne se sentent pas assez écouté-es. »

### COMMENT FAIRE COOPÉRER DES PERSONNES ET DES STRUCTURES SUR UN NOUVEAU PROJET ?

« Dans le cadre de la préfiguration du tiers-lieu que nous bâtissons, nous essayons de développer des expérimentations de coopération ponctuelle entre les différents membres pour construire petit à petit une culture commune. Je dirai « par petits bouts ». Ce n'est pas toujours évident. Ils ne se connaissent pas forcément et ne sont pas nécessairement habitués à co-construire... Plusieurs difficultés apparaissent voici quelques exemples :  
- le risque « d'hégémonie », c'est-à-dire que le coordinateur finisse par prendre la main et « utilise » les membres comme des pions sur un échiquier.  
- le risque « d'endormissement » c'est-à-dire que sans impulsion du coordinateur, le projet de coopération semble stagner, mine la motivation de chacun et renvoie au serpent de mer souvent répété par les détracteurs de la coopération : « on parle beaucoup mais on ne fait rien ».  
- le risque de « l'habitude » c'est-à-dire que ce sont finalement les structures qui sont habituées à travailler ensemble qui mènent la barque et que le reste suit passivement.  
Je vois deux cas de figure et deux conséquences principales à ces situations :  
- l'impression de perdre des heures et des heures à susciter un projet partagé qui n'aboutit pas ou peu,  
- l'impression de faire de la fausse coopération : donner l'impression de partager le « pouvoir » pour mieux en sous-main orienter les tenants et les aboutissants du projet pour arriver à une certaine forme d'aboutissement. »

### DES RÉUNIONS TROP LONGUES PAS TOUJOURS EFFICACES

« Les réunions au sein de notre association peuvent vite partir dans tous les sens. Par exemple : durer 3 à 4 heures avec tout le monde qui parle en même temps ; des prises de paroles qui s'enchaînent sur des sujets différents sans que les décisions soient clairement arrêtées ; les prochains pas avant la prochaine réunion ne sont pas clarifiés (les étapes à réaliser, par qui, pour quand). Le problème c'est aussi que les décisions prises sont plus le reflet de celles et ceux qui ont réussi à suivre ces réunions et à parler plus fort que les autres, plutôt que le reflet de véritables réflexions et accords collectifs. Au final nous arrivons souvent à la situation suivante :  
- Ce qui doit être fait et par qui n'est pas clairement défini,  
- des participant.e.s se démobilisent au fil des réunions qu'ils,elles n'estiment pas efficaces, et repartent avec la frustration de ne pas avoir été entendu.e.s. »

### UN ÉQUILIBRE ENTRE CHEMIN ET RÉSULTAT

Pour aborder la gouvernance partagée, l'Université du Nous propose d'ouvrir un chemin de transformation plutôt que de transmettre une boîte à outils et un mode d'emploi.

La gouvernance partagée vient profondément bouleverser notre rapport au pouvoir, à l'argent et à la souveraineté. Sa proposition est de nous engager sur un changement de culture profond qui s'appuie sur les valeurs de coopération et d'équivalence. Or nous baignons dans une culture collective, à l'école, dans le cercle familial et professionnel, déterminée par des logiques de domination donc de soumission à l'autorité et de compétition avec des perdants et des gagnants.

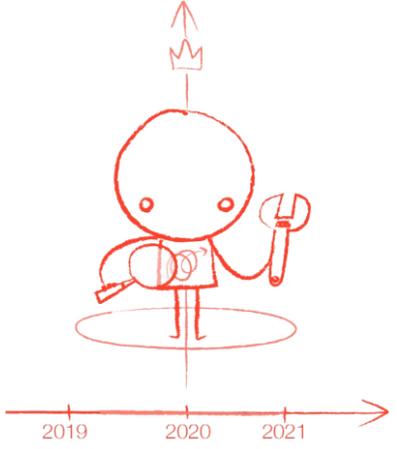
Le travail à faire pour s'engager sur ce chemin est donc double : déconstruire un logiciel d'interaction ancré dans la culture patriarcale d'une part, entamer l'exploration et la construction d'une approche différente et apprivoiser une nouvelle culture collective basée sur des valeurs de coopération d'autre part. La simultanéité de ce travail demande humilité et patience devant l'ampleur de la tâche.

L'approche proposée repose essentiellement sur l'exploration vivante et l'expérimentation. C'est bien par la pratique que se vit, se comprend et se transforme la relation aux individus et aux groupes. Ainsi au fil du chemin le regard porté par les tiers-lieux sur leurs problématiques de départ peut évoluer. Ils se réajustent autour d'une intention et de besoins plus circonscrits et moins impérieux animés plutôt d'une humilité de transformation. Par exemple des questionnements de départ portant sur l'amélioration de la prise de décision au sein d'un espace de travail peuvent aboutir à questionner la raison d'être de l'organisation. Il est fréquent qu'en fonction du stade de développement du projet (pionnier, crise de croissance, phase de professionnalisation, etc.), la raison d'être soit requestionnée et réappropriée par ses membres. Clarifier ce qui met le groupe en action est essentiel pour contribuer harmonieusement, développer la confiance et donc les prises d'initiatives respectueuses du collectif.

# Quels sont les freins à la mise en œuvre de la gouvernance partagée ?

## GOVERNANCE PARTAGÉE ENTRE RÊVES ET RÉALITÉ

La gouvernance partagée peut être vue comme une solution miracle au problème de « faire ensemble » du collectif. C'est en effet une solution qui vient questionner en profondeur les modes de relation entre les individus et proposer des interactions basées sur la confiance, le soutien, l'initiative ou la créativité. Après 10 ans d'expérience et d'accompagnement de collectifs, l'Université du Nous n'a pas trouvé de formule magique qui produirait la transformation souhaitée. La réalité que nous observons demande plutôt une grande humilité quant aux chemins à emprunter, une belle écoute et une grande ouverture pour ressentir et s'ajuster constamment par rapport aux signaux du collectif. De notre point de vue, chaque collectif doit s'engager à trouver son propre modèle, et si un accompagnement par un tiers est souvent nécessaire et souhaitable, cet accompagnement se doit d'incarner de manière authentique les valeurs de la gouvernance partagée et viser l'autonomie du collectif.



## PROFONDEUR ET ENGAGEMENT SUR LA DURÉE

L'engagement dans un "nouveau mode de faire ensemble" peut être perçu comme un projet parmi d'autres. Avec cette approche le risque est de rester en surface. Les outils permettent de créer un cadre renouvelé, mais pas la nécessaire transformation personnelle qui l'accompagne pour réellement faire évoluer la culture de l'organisation. L'engagement et le temps investi à ce changement est souvent sous-estimé. Prendre son temps, s'inscrire dans une démarche vivante et évolutive, être prêt à s'ouvrir à du nouveau, à passer par des espaces inconfortables... nous ne connaissons pas de collectif ou tout cela n'a pas été nécessaire à un moment ou un autre. Sans que cela soit exhaustif :)



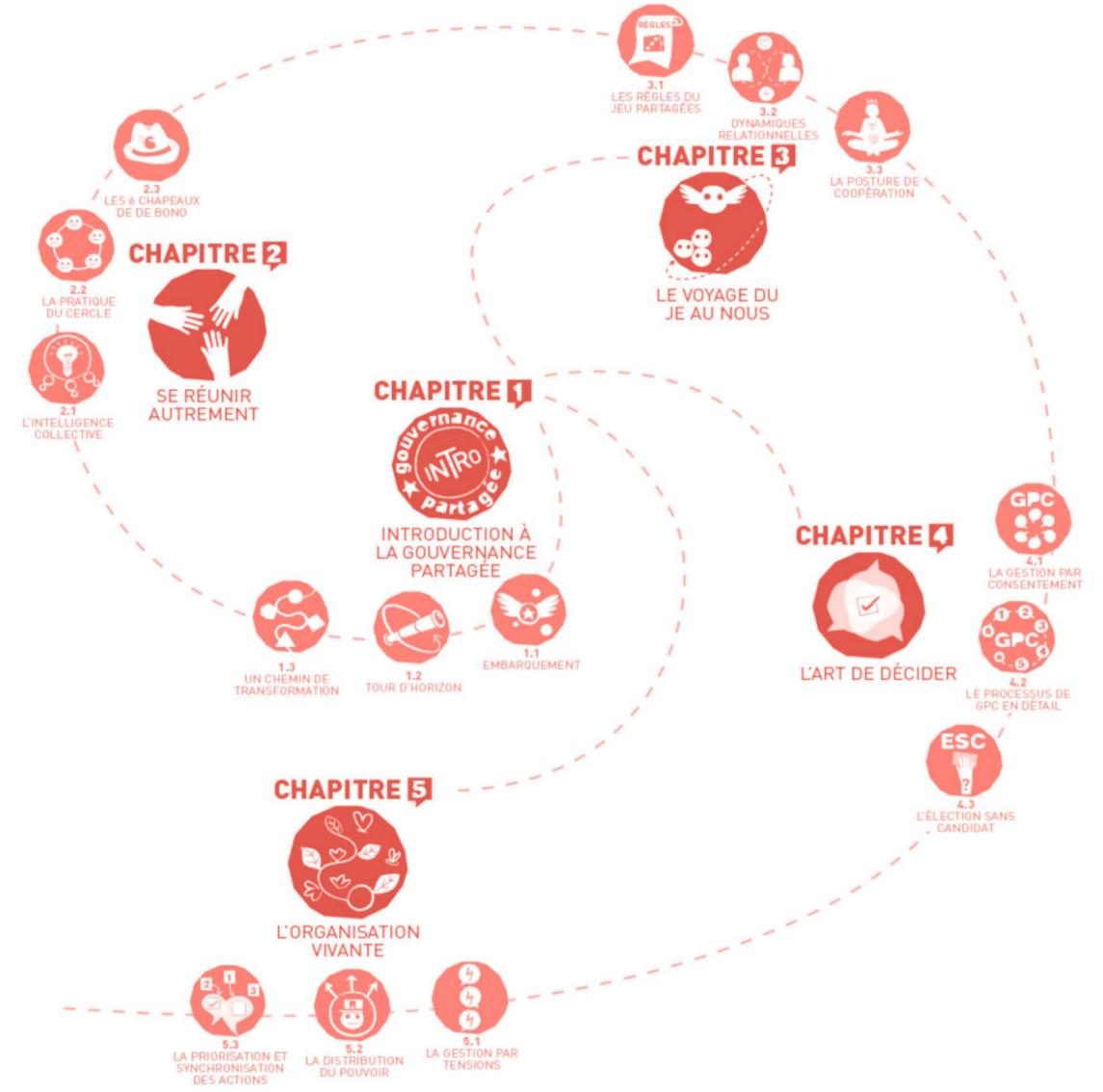
## LE POUVOIR N'EST PAS UN GROS MOT

Un écueil récurrent observé est de se projeter dans un mode organisationnel où tout le monde déciderait de tout, ce fameux stade vert de la spirale dynamique du tout horizontal. La gouvernance partagée permet des modes de décision collectif et encourage la coopération ET des espaces d'autorité ou de leadership clairs et consentis sont à l'œuvre. C'est cette complémentarité qui permet agilité et confiance, et qui encourage le leadership. Un leadership sain et décomplexé, depuis des rôles au service du collectif et non depuis sa personne.

hum!

## POUR ALLER PLUS LOIN :

- Université du Nous, Disponible sur : [universite-du-nous.org](https://universite-du-nous.org) (Consulté le : 17/10/2022)
- Ressources, hum! Disponible sur : <https://formation.hum-hum-hum.fr/gouvernance-partagee-ressources> (Consulté le : 17/10/2022)



©L'ensemble des illustrations et schémas de cet atricle ont été créé par CDS Université du Nous

# L'AVIS D'EXPERTE

par Catherine Toulisse, Calys T, conseil RH & organisation

## QUALITÉ DE VIE ET CONDITION DE TRAVAIL (QVCT)

### DANS LES TIERS-LIEUX

#### L'ÉLOQUENCE DES CHIFFRES

Près de 30% des salariés en Europe et près de 40% en France souffrent de stress au travail. Le sondage auprès des tiers-lieux évoque un manque perçu de moyens à près de 48%. Les situations difficiles ne sont pas individuelles, aucun secteur n'est épargné !

#### DES ACCORDS ET LA RÉGLEMENTATION

L'ANI de 2013 (Accord National Interprofessionnel) renforce la responsabilité de l'employeur à prendre des mesures collectives pour protéger la santé physique et psychologique des salariés (QVT) ; en 2020, la prévention intègre la professionnalisation et le maintien dans l'emploi des salariés (QVCT).

#### LES CONDITIONS DE RÉALISATION DU TRAVAIL

L'exposition à des violences internes ou externes, l'absence d'autonomie, l'intensité et le temps de travail ou l'absence de soutien provoquent des symptômes de souffrance au travail. Les identifier est crucial !

« L'organisation du tiers-lieu, la qualité du travail et du service sont au cœur de la QVCT ! »

#### LE COLLECTIF DE TRAVAIL À L'ÉCOUTE ET RECHERCHE DE SOLUTIONS

La démarche\* s'appuie fortement sur l'expression des personnes à partir de leurs situations concrètes de travail. Quand la qualité de l'organisation du site s'en mêle, le travail peut être empêché ou facilité !

#### L'OPPORTUNITÉ DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE À SAISIR PAR LA GOUVERNANCE !

Le temps du dialogue implique et profite à tous les acteurs : salariés, bénévoles, contributeurs et usagers. Agir sur la QVCT, c'est travailler plus agile vers la performance économique et sociale du tiers-lieu sur son territoire !



Infographie :  
**la coopérative tiers-lieux**



#### DES OUTILS DISPONIBLES SUR

- le Site du réseau Anact /Aract La qualité de vie au travail : qu'est-ce que c'est ? | Comme un lundi 1/3 Disponible sur : <https://youtu.be/Ky1uvAvhNzA> (Consulté le : 17/10/2022)
- le Site INRS et notamment un outil à destination des petites entreprises à adapter aux spécificités de votre lieu : Outil Faire le point RPS - Publications et outils - INRS Disponible sur : [www.inrs.fr/publications/outils/faire-le-point-rps.html](http://www.inrs.fr/publications/outils/faire-le-point-rps.html) (Consulté le 17/10/2022).

PARLEZ APRÈS

## Le Biiiiip SONORE

## GOUVERNANCE PARTAGÉE : L'EXPÉRIENCE DE COWORKING PAYS BASQUE

### QUELQUES REPÈRES

- 2012 l'association Coworking Pays basque (CWPB) est créée avec l'aide de l'ANTIC
- 2015 déménagement et transition vers une gouvernance partagée (GP)
- 2016 agrandissement jusqu'à 500 m2 de bureaux
- 2018 CWPB dépasse les 130 membres
- 2019 1ère formation organisée pour initier à la GP
- 2020 CWPB co-fonde La Fabrique de Territoire La Belle Equipe avec 4 tiers-lieux du Béarn.
- 2022 La Belle Equipe crée un parcours de découverte à la GP pour les tiers-lieux en région Nouvelle-Aquitaine.

### AVEC LE RECU, QU'EN PENSENT LES COWORKERS ?

« Certes on est passé d'un statut classique à quelque chose d'horizontal », indique Stéphane Bourget, membre depuis 10 ans, « mais je pense qu'il y avait déjà cette intention d'horizontalité dès le départ. » Avis partagé par Raphaël Yharrassarry, ancien membre du Conseil d'Administration qui ajoute : « La crise Covid nous a fait perdre en force de collectif, mais ça marche ! Même dans des turbulences aussi fortes ! Je pense que c'est plus robuste que d'autres types d'organisation ! »

Le rôle Administratif-Trésorerie est intéressant à observer, passé durant la décennie de 2 à 10 personnes. Corinne Perron, Référente « Admin-Tréso » précise : « La clé pour la transition de ce rôle ce sont les compétences compta-gestion, organisation et contrôle interne. Il a d'abord fallu bien identifier chaque tâche et les liens entre elles afin que chaque bénévole ait un cadre clair et délimité à son action. Ensuite, transmettre ces processus tout en accompagnant chacun.e est essentiel. » Raphaël souligne : « La difficulté c'est la transmission du savoir-faire, de l'historique, des règles de fonctionnement ». Toutefois, pour Stéphane : « On finit par être beaucoup axé sur la gestion du quotidien, ce qui favorise une forme d'inertie. Certain.e.s nous quittent alors. On a besoin régulièrement d'une nouvelle impulsion. Il faudrait dédier une journée par an à renouveler notre vision collective. »

Le coeur de la gouvernance partagée réside dans la séparation du leadership et de la décision. Ceci demeure bien ancré au coworking au travers différentes sensibilités. Corinne est partisane d'un peu plus de verticalité quand Raphaël encourage une culture de l'écoute de tout.e.s. Ils se retrouvent sur le fait que la gouvernance partagée nécessite des règles clairement définies.

*Sylvain Lebosquain  
Ancien Membre du CA, Co-fondateur de La Belle Equipe*



© Amélie Bérard



© Amélie Bérard

### POURQUOI UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE ?

Passé l'enthousiasme de l'innovation et de la création, le dynamique bureau de l'association s'épuise petit à petit. Le conseil d'administration est mobilisé pour imaginer des « pôles » d'activités, la présidence devient une co-présidence. Le partenariat financier avec les collectivités ne prend pas, les fondateurs passent à autre chose. Paradoxalement, CWPB transmute cette situation. En 2015, nous décidons ensemble de réorganiser l'association autour de 3 piliers : sa Raison d'être, le Pouvoir d'agir des coworkers et l'Agilité de l'organisation. Le bureau et le conseil d'administration lâchent leurs rôles au profit de petits groupes de bénévoles, de réunions de coordination ouvertes à tous et de transmission conviviale aux nouveaux. Le dernier co-président accompagne cette évolution doucement. Sept années et une crise sanitaire plus tard, le bateau navigue toujours bien sans capitaine !

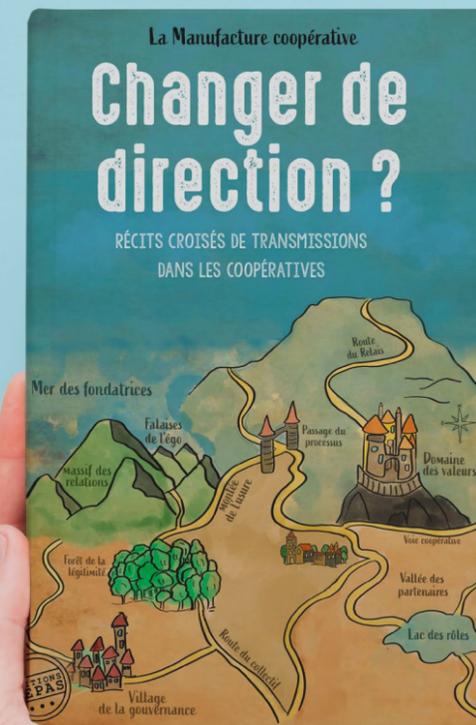
## CHANGER DE DIRECTION ?

Passer le relai, changer de gérant.e, transmettre la société, choisir une nouvelle équipe de direction : voilà des moments majeurs et souvent critiques dans la vie d'une entreprise. C'est aussi un sujet crucial et d'actualité pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire, et en particulier pour les coopératives dont la gouvernance implique une démarche collective et partagée. Qu'il s'agisse du départ des personnes fondatrices ou de celui des générations suivantes, ces périodes de transmission sont fréquemment à risque et laissent rarement indemnes les individus et les équipes.

Ce livre propose les témoignages de douze personnes qui ont toutes porté un mandat de direction dans une coopérative d'activités et d'emploi (CAE) et vécu une expérience de transmission. Comment l'ont-elles traversée ? Quels obstacles ont-elles rencontrés ? répondu ? Ce livre est un puzzle fait de leurs récits croisés. Laissez-vous porter par ces expériences singulières qui ouvrent sur une compréhension sensible de ces aventures collectives. Puissent ces récits nous éclairer sur les chemins individuels et collectifs qui gravitent, se rencontrent et se confrontent parfois lorsque les coopératives passent d'une période à une autre, d'une direction à une autre.



Élément de la recherche-action « Transmissions coopératives », ce livre a été imaginé et mis en œuvre par la Manufacture coopérative, en partenariat avec le Ladyss et la MYNE.

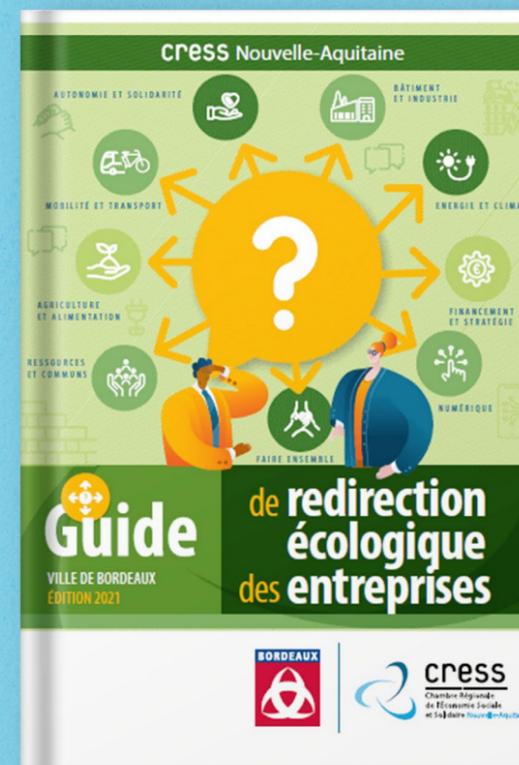


## GUIDE PRATIQUE POUR ENGAGER LES DIRIGEANT-E-S DANS LA REDIRECTION ÉCOLOGIQUE DE LEURS ACTIVITÉS

La CRESS Nouvelle-Aquitaine, missionnée par la Mairie de Bordeaux, a publié un guide pratique pour engager les dirigeant.e.s dans la redirection écologique de leurs entreprises, qu'elles relèvent de l'ESS ou non. Cet outil a pour vocation de proposer des solutions portées par l'ESS et qui peuvent répondre aux besoins et enjeux des structures dans leur transformation.

Illustré par des exemples de structures de l'économie sociale et solidaire, ce guide tend à montrer que toutes les organisations devraient se saisir de la problématique des limites planétaires, regarder avec objectivité et courage les vulnérabilités et dépendances de leurs activités. Bien que l'ESS démontre par son mode de gouvernance et ses principes de non/faible lucrativité qu'elle est une force de développement de solution pertinente face aux enjeux environnementaux et sociaux, il n'en reste pas moins que, comme pour une majorité des activités de l'économie conventionnelle, les structures de l'ESS doivent également repenser leur modèle d'affaire et identifier leurs vulnérabilités et dépendances pour mieux les contourner... Ou bien faire le choix du renoncement et de la réaffectation...

Le guide de redirection écologique des entreprises est le résultat d'un travail collectif coordonné par l'équipe de la CRESS Nouvelle Aquitaine, notamment Yohann DIDIER, chef de projet transition écologique et Frédéric PASCAL stagiaire dans le cadre du Master of Science Strategy and Design for the Anthropocene avec les contributions de Guillaume MICHEL Du Vert dans les rouages, Alexandre MONNIN Directeur du Master cité plus haut.



## contribution volontaire à la Coop'

Vous appréciez les actions réalisées par la Coopérative Tiers-Lieux et aimeriez y apporter votre soutien ? Alors nous vous proposons d'adhérer au réseau à prix libre. Cette contribution volontaire permettra de renforcer le réseau des tiers-lieux en Nouvelle-Aquitaine et d'encourager / appuyer les actions de soutien au développement et à la pérennisation des tiers-lieux tels que nous les déployons depuis bientôt 10 ans.

Votre contribution annuelle vous permettra de recevoir par courrier la Revue des Tiers-Lieux (3 à 4 publications par an).

<https://coop.tierslieux.net/la-cooperative/contribution-volontaire>

**POUR PARTICIPER, C'EST PAR ICI**



## COOPÉRATIVE TIERS-LIEUX École, réseau, labo des tiers-lieux

3 rue des Hortensias - 33500 Libourne  
contact@tierslieux.net

[coop.tierslieux.net](http://coop.tierslieux.net)  
[facebook.com/tierslieux](https://facebook.com/tierslieux)  
[twitter.com/tierslieux](https://twitter.com/tierslieux)

*La Nouvelle-Aquitaine et L'Europe  
agissent ensemble pour votre Avenir*

