

Coopération en « gouvernance partagée » entre Tiers lieux d'un territoire : de l'intention à l'acte.

Réflexions préalables à la conduite d'un atelier multi-acteurs

Introduction

Les acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) sont enclins à coopérer avec les organisations qui composent leur écosystème. La crise sanitaire, qui a pu ébranler ces acteurs, donne une acuité plus vive encore à cet élan de coopération, comme un moyen de faire face à des fragilités nouvelles.

A mi-parcours de notre recherche et dans la perspective d'un atelier de travail, cet article a vocation à rendre compte de l'état d'avancement de cette recherche exploratoire. Elle s'intéresse à un projet collectif de tiers lieux en Béarn et Pays Basque. Ces organisations reposent sur une logique de mutualisation, de partage de lieux mais sont aussi animées par des logiques autres que matérielles : un partage de valeurs et une intention d'agir (Fishbein et Ajzen, 1977) sur un territoire, en coopérant avec d'autres acteurs aux valeurs similaires. Conscientes des difficultés à s'engager sur ce chemin, elles décident de se lancer dans un projet¹ pour simultanément : apprendre à coopérer en se formant à la « gouvernance partagée » avec l'Université du Nous² ; définir leurs axes de coopération ; capitaliser cette démarche pour d'autres tiers lieux qui auraient cet élan.

Bien qu'animées par des valeurs démocratiques et de solidarités (Hoarau et Laville, 2008), ces organisations et les individus qui les composent sont pourtant souvent imprégnés d'une culture de travail fondée sur des logiques d'organisation hiérarchiques et construites sur des rapports de domination. Ces logiques s'inscrivent dans une reproduction des autorités de pensée et agissent encore comme des normes sociales de gouvernance. Aussi, on peut s'interroger sur la réelle capacité de ces acteurs à s'affranchir des normes sociales ou des modèles d'action dont ils cherchent pourtant à s'émanciper pour coopérer.

Notre recherche se propose d'interroger en quoi la « gouvernance partagée » permet de soutenir une dynamique de coopération entre tiers lieux, si elle le permet, mais aussi en quoi elle peut être le gage d'une coopération inscrite dans la durée ? Particulièrement, la « gouvernance partagée » est-elle une pratique qui permet de sortir des rapports de domination dans une situation de gestion (Girin, 1990), dans notre cas une coopération en « gouvernance partagée » entre tiers lieux ?

Dans un premier temps, nous repartirons de la spécificité des acteurs qui se définissent comme « tiers lieux ». Nous verrons aussi ce qu'est la pratique de la « gouvernance partagée » telle qu'elle est proposée par l'Université du Nous. Nous préciserons pourquoi elle est source d'intérêt pour les tiers lieux et en quoi elle se différencie d'autres modes de gouvernance.

¹ Il s'agit du « Projet.Gouv » soutenu par l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires et lauréat de l'AMI « Fabriques de territoire » pour 2021, 2022 et 2023.

² L'association Université du Nous a élaboré et démocratisé la pratique de la « gouvernance partagée ». Elle est à la fois un laboratoire / think tank mais aussi un prescripteur et un formateur qui accompagne de nombreuses organisations dans cette transformation managériale.

Dans un deuxième temps, nous présenterons notre étude de cas. Parmi les tiers lieux pilotes du projet considéré, nous observerons leur rapport à la gouvernance au sein même de leur organisation, et leur intention de coopérer avec les autres tiers lieux. Particulièrement nous étudierons leur chemin collectif permettant, le cas échéant, de passer de l'intention à l'acte de coopération. L'apprentissage de la « gouvernance partagée » favorise-t-il leur capacité effective à coopérer ?

Enfin, nous présenterons nos premiers résultats et discuterons des conditions qui permettent de passer de l'intention à l'acte. Une pratique individuelle ou collective de la « gouvernance partagée » à l'échelle de son organisation aide-t-elle à coopérer entre plusieurs organisations ? Nous terminerons par une discussion pour savoir si ces éléments de réponse peuvent contribuer à relever un certain nombre de défis contemporains auxquels les acteurs de l'ESS se trouvent confrontés. Cet outil qu'est la « gouvernance partagée » favorise-t-il un changement de culture collective qui permettrait d'amorcer ou d'accélérer la transition vers ce que d'aucuns ont appelé « le monde d'après » ?

Partie 1 – De l'intérêt des Tiers lieux pour la « gouvernance partagée »

Les acteurs de l'ESS concernés par notre étude de cas se qualifient de tiers lieux et sont recensés comme tels par les collectivités territoriales, notamment. Nous tâcherons ici de circonscrire la compréhension contemporaine de ce concept de lieux dit « tiers » avant d'aborder leur intérêt pour la « gouvernance partagée », notion que nous prendrons le soin de définir.

1. Tiers lieux, des organisations multidimensionnelles au renouveau démocratique

1.1 Origines et évolutions

La notion de tiers lieux peut remonter au 18^{ème} siècle (Burret, 2017), même Oldenburg (1999) en a proposé une première définition en le nommant « troisième lieu³ », intermédiaire entre l'intime du domicile et l'espace de l'entreprise. La littérature est encore très pauvre sur les dimensions opérationnelles des tiers lieux (Scaillerez et Tremblay, 2017). Le rapprochement entre tiers lieux et politique reste aussi un champ à explorer pour évoquer sa place dans la cité et son éventuelle dimension démocratique (Vallat, 2017).

Les tiers lieux ont le vent en poupe notamment au sein des collectivités territoriales qui y ont vu l'opportunité de revitaliser les espaces désertés par l'emploi ou les services publics. Le tiers lieu ne peut se réduire à un lieu ou un outil de travail partagé. Il est sous l'influence des reconfigurations du travail (Azam, Chauvac et Cloutier, 2015) et s'inscrit dans une ambition politique et sociale. Les protagonistes eux-mêmes le définissent comme « un service, un outil et un processus »⁴. Ces acteurs, majoritairement structurés sous forme associative, posent l'ambition suivante :

« Un tiers lieu est l'incarnation, dans un espace d'activités marchandes ou non marchandes, d'un contrat social qui se décompose à travers trois dimensions : un parcours d'émancipation individuelle, une dynamique collective et une démarche motivée par l'intérêt général. Les tiers lieux doivent permettre à chacun et collectivement, de se saisir de son pouvoir d'agir et de répondre aux grands enjeux de la transition qui s'impose à nous aujourd'hui. Ce sont des projets structurants de territoires, qui (re)dynamisent un quartier, un village. Ces espaces sont conçus pour créer les conditions les plus favorables à l'éclosion des idées et à la coopération locale »⁵.

³ Le terme anglais originel « third place » aurait été par la suite traduit par « tiers lieux ». On peut d'ailleurs noter que les associations se situent aussi à un niveau intermédiaire entre solidarité primaire et secondaire (Tönnies, 2015).

⁴ Définition proposée sur <http://movilab.org>

⁵ Proposition avancée par la Coopérative Tiers Lieux de Nouvelle Aquitaine en 2018 à retrouver sur <https://coop.tierslieux.net/les-cahiers-du-labo/>

On peut voir ici le rapprochement entre cet idéal et ceux de l'éducation populaire et du fait associatif. Ainsi les enjeux d'émancipation individuelle, d'inscription dans la sphère publique et les moyens démocratiques d'y arriver peuvent représenter un socle commun.

Nous retiendrons enfin que la vocation et la richesse multidimensionnelle d'un tiers lieu pose la question de sa gouvernance.

1.2. Tiers lieux, zones d'incertitude et apparition des questions de pouvoir

Les tiers lieux sont des espaces à la croisée des sphères de l'intime et du professionnel. Leurs raisons d'être sont très souvent aussi portées par une dimension collective forte et par une dimension publique en lien avec l'intérêt général présent dans leur activité. Une telle hybridation entre caractère intime, professionnel, collectif et public contribue à un brouillage des frontières. Plus spécifiquement, les tiers lieux sont sans doute des espaces propices à l'émergence de zones d'incertitude au sens de Crozier et Friedberg (1977). Ces zones d'incertitude naissent de la multiplicité des sphères sollicitées par les acteurs au sein de tiers lieux et de la complexité organisationnelle à pouvoir prendre en compte toutes ces dimensions conjointement. Enfin, pour Crozier et Friedberg (1977), c'est particulièrement dans les zones d'incertitude qu'apparaît le pouvoir. En effet, le pouvoir naît de la volonté des individus de maîtriser une zone d'incertitude (Bernoux, 1985).

Si les tiers lieux sont propices à l'émergence de zones d'incertitude et de pouvoir, nous comprenons aisément que la question de leur gouvernance se pose avec acuité.

2. La « gouvernance partagée », de la pratique au concept ou du concept à la pratique

La notion même de « gouvernance partagée » est issue de la pratique constatée dans des organisations dont la préoccupation première est de partager le pouvoir de manière horizontale. L'intérêt pour la « gouvernance partagée » des membres qui s'impliquent dans ces organisations⁶ s'entend comme une démarche cohérente entre la finalité d'un projet et la gestion que l'on va déployer pour atteindre cet objectif. Ghandi (2000)⁷ n'affirmait-il pas que « la fin est dans les moyens comme l'arbre est dans la semence » ?

Il faut comprendre que ce souci de cohérence vient nourrir deux dimensions : tout d'abord, respecter l'idéal solidaire et démocratique porté par ces projets à la fois dans la fin et dans les moyens ; mais aussi et surtout chercher à se doter de nouvelles pratiques pour ne pas reproduire les échecs que ces dynamiques cherchent à solutionner. On peut reprendre ici l'assertion d'Einstein pour soutenir qu'« on ne peut pas résoudre un problème avec le même niveau de pensée que celle qui l'a créé ». Autrement dit, si les tiers lieux cherchent à apporter des solutions aux dérives d'un système construit sur les logiques de rapports de domination et de compétition entre les humains entre eux (enjeux sociaux) et les humains et la nature (enjeux écologiques) (Eynaud et França Filho, 2019), alors peut-être faut-il construire des modalités de faire ensemble basées sur la solidarité et la coopération. Très modestement, la « gouvernance partagée » est-elle une contribution à cette ambition et présente-elle une opportunité de gestion adaptée pour les tiers lieux ?

2.1 Aux origines de la gouvernance

Nous ne reviendrons pas ici sur le caractère polysémique de la notion de gouvernance (Paye, 2005). Nous nous appuyons sur la réflexion de Hoarau et Laville (2008). Le concept a une première origine issue du monde de l'entreprise pour répondre à l'asymétrie d'information entre l'actionnaire et le manager (Pérez, 2004), puis une seconde issue de la volonté d'améliorer l'efficacité des politiques

⁶ On peut entendre ici les acteurs de l'ESS mais plus particulièrement les tiers lieux et les organisations associatives.

⁷ Gandhi, cité dans Gandhi et la non-violence, Paris, Points, coll. « Points Sagesse », 2000.

publiques (New public management). Ces deux approches ont naturellement influencé les mouvements de structuration au sein du fait associatif, sans totalement rendre compte des spécificités des organisations qui ne relèvent ni de la puissance publique ni de l'entreprise privée. Si ce sujet reste encore largement à explorer, nous envisagerons la gouvernance comme « l'ensemble des mécanismes permettant la mise en cohérence du fonctionnement de l'organisation avec le projet associatif » (Hoarau et Laville, 2008). Parmi les innovations sociales associatives, on assiste à une grande diversité des pratiques : la sociocratie, la gouvernance participative, la gouvernance non hiérarchique, une gouvernance multilatérale, etc. Nous nous attacherons ici à décrire et caractériser ce que les acteurs nomment la « gouvernance partagée ».

2.2 Une définition de la « gouvernance partagée »

Pour l'Université du Nous, la « gouvernance partagée » se définit comme « Un ensemble de processus organisationnels et relationnels 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, en toute autonomie, son plein potentiel au service d'un but commun. »

Telle que définie par l'Université du Nous, la « gouvernance partagée » semble à première vue se rapprocher de la bureaucratie comme « type idéal » au sens de Weber (1946), en clarifiant et rendant explicite la répartition du pouvoir et les périmètres de responsabilité. Cependant, elle se différencie particulièrement sur deux points : chercher l'horizontalité des rapports de pouvoir et permettre une évolution de cette répartition du pouvoir. Ceci repose sur des principes philosophiques bien précis.

2.3 Principes philosophiques de la « gouvernance partagée »

Une organisation qui fonctionne en « gouvernance partagée » s'appuie sur les assertions suivantes selon l'Université du Nous :

- prendre soin du chemin (entendre les personnes et les groupes constitués) autant que du résultat (entendre l'objectif collectif) ;
- sentir et ajuster plutôt que prévoir et contrôler (qui ne se limite pas à la rationalité de l'individu mais aussi à son corps émotionnel et symbolique) ;
- viser une juste posture collective et individuelle articulée autour de la verticalité (leadership), l'horizontalité (coopération), la profondeur (authenticité) ;
- veiller à la relation d'équivalence au pouvoir.

On peut s'en remettre aussi aux principes similaires largement détaillés par Laloux (2016) qui reposent sur l'autogouvernance, la raison d'être évolutionnaire et la plénitude.

Nous retiendrons ici que ces principes s'appuient sur deux champs d'analyse de différentes natures (Autissier et Wacheux, 2006) : le champ de l'organisation et le champ de l'individu. De plus, ces principes semblent à la fois reposer sur des logiques de bon sens organisationnel, issu de la pratique, mais aussi sur des fondements moraux.

2.4 Principes opérationnels de la « gouvernance partagée »

Les principes de fonctionnement reposent sur les bases de la sociocratie (Carbonnel, Bony, et Marshall, 2019 ; Endenburg, 1998 ; Romme, A. G. L. et Endenburg, G., 2006) et de l'holocratie⁸ (Robertson, 2016).

⁸ Le terme holocratie est dérivé de holarchie. Une holarchie est composée de *holons* (mot composé du grec: ὅλον, forme neutre de ὅλος signifiant le "tout" et de la terminaison "on" renvoyant à la partie). Un holon est pour Koestler (1967) à la fois un tout et la partie d'un tout. Une holarchie est donc une structure complexe dans laquelle chaque sous-système est conjointement autonome et dépendant de la structure plus large dans laquelle il s'insère.

L'holocratie s'appuie sur les méthodes agiles (Fowler et Highsmith, 2001) et les modèles inspirés par la culture informatique (Allen, 2004). La finalité mise en avant par Endenburg (1998) dans la sociocratie repose sur l'auto-organisation aux différents niveaux de l'organisation, avec pour principale règle l'équivalence entre les membres. De cette finalité découlent des outils et / ou des processus organisationnels présents dans la « gouvernance partagée » au sens de l'Université du Nous.

Nous pouvons retenir les processus suivants comme permettant la régulation de cette auto-organisation et illustrateurs d'un fonctionnement en « gouvernance partagée » :

Une **structure d'organisation en cercle** qui respecte l'équilibre des rapports de pouvoir au sein de chaque cercle et entre les cercles. Le cercle définit les orientations, les buts, les objectifs, les moyens de mise en œuvre et procède à l'évaluation des résultats ; il est composé d'acteurs exerçant des rôles organisationnels en son sein. Les cercles ont quatre rôles structurants :

- le « premier lien » a en charge de tenir la raison d'être du cercle et ses redevabilités, et d'affecter les rôles adaptés. Il se concentre sur le résultat, il aide les rôles à prioriser ;
- le facilitateur décide des modalités d'animation pour le groupe avec le secrétaire en fonction des sujets et conformément aux processus définis par le cercle. Il facilite les réunions (format des temps de travail, choix des processus de décision, régule la parole) ;
- le secrétaire, en dehors des réunions, organise et programme les temps communs (dates, lieux, invitation, matériel, etc.), pendant les réunions il consigne les notes importantes et les relevés de décisions, fait le gardien du temps ;
- le « deuxième lien » garantit la participation ascendante de tous les membres, par représentation d'un niveau à un autre, pour assurer le fonctionnement du système dans sa globalité. Concrètement, il représente les membres de son cercle dans le cercle créateur ou adjacent et y siège avec le même pouvoir décisionnel. Il est responsable de la circulation de l'information entre les différents cercles où il a ce rôle. Il identifie les tensions de son cercle à faire remonter et traiter au cercle adjacent. Dans le cercle adjacent, il porte ces éléments à la connaissance du groupe et a la charge de ramener au sein de son cercle. Il est l'allié régulateur du premier lien.

On peut souligner ici que la structuration des espaces de travail avec ces quatre rôles est un des principes de base du partage du pouvoir. Il est en effet réparti sur plusieurs personnes lorsqu'il est d'ordinaire souvent concentré sur une seule et même personne (le manager, le directeur).

Un **outil de prise de décision** basé sur la décision par consentement. Ce processus collectif intègre les réflexions, les ressentis et les objections des participants, voyant ces dernières comme des richesses pour bonifier la décision. Cet outil concilie le dilemme efficacité et démocratie.

Un **outil de légitimation des rôles** bien spécifique avec l'élection sans candidat. C'est par son biais que les membres d'une équipe proposent, selon un processus codifié, à l'un d'entre eux d'exercer un rôle organisationnel donné.

Les processus proposés par la « gouvernance partagée » ont vocation à apporter de la clarté sur les jeux de pouvoir existants. Ils cherchent à révéler l'implicite pour le rendre explicite, particulièrement les formes de pouvoirs informels ou symboliques souvent diffus et sous-entendus. La formalisation de ces relations permet au groupe de les reconnaître et d'être en capacité de les transformer pour répondre aux besoins de l'organisation en évolution.

La notion de tension est centrale en holocratie. Elle s'entend comme la perception d'un écart entre comment nous souhaiterions que les choses soient et comment elles sont. La « gouvernance partagée » fonctionne sur ce qu'elle nomme **un pilotage dynamique**. A ce titre, elle s'appuie aussi sur cette régulation par tension pour faire évoluer à la fois la conduite des opérations mais la structure de

gouvernance de l'organisation (les règles et les périmètres des cercles et des rôles). On peut souligner que ces organisations échappent au cercle vicieux bureaucratique (Crozier, 1971), c'est-à-dire l'empilement de règles avec pour conséquence un système de plus en plus rigide. Elles gardent un caractère agile (Laloux, 2016).

Le système implique un **changement de posture individuelle** au service du collectif. Il fonctionne en s'appuyant sur un cadre relationnel clair entre les membres qui est posé dans le cadre de sécurité (règles d'entrée, de sortie, d'exclusion des membres, etc.), dans des espaces spécifiques dédiés à la régulation des conflits.

Pour conclure, la « gouvernance partagée » donne le pouvoir à la constitution des règles du jeu (évolutives) et pas dans les personnes. Elle s'intéresse à la systémie entre le processus, les postures et le système de valeurs du groupe. C'est la confrontation régulière au processus, en créant un environnement propice à l'apprentissage, qui favorise la transformation individuelle et collective.

Partie 2 - Méthodologie et présentation du cas

1. Quel protocole d'accès au réel ?

1.1 Naissance d'un projet de coopération inter-tiers lieux : du rôle et de la place de la chercheuse.

La chercheuse est facilitatrice en intelligence collective et « gouvernance partagée ». Elle s'est formée auprès de l'Université du Nous. Au départ, elle connaît certains des tiers lieux avec lesquels elle a pu faire une journée de découverte de la « gouvernance partagée ». Elle cherche aussi un terrain de recherche pour explorer une intuition : les formes d'interaction collectives proposées par l'approche de l'Université du Nous paraissent adaptées à des espaces de collaboration tels que ceux des tiers lieux.

Un des tiers lieux les plus avancés sur cette pratique partage cette intuition et propose une réunion avec d'autres tiers lieux déjà engagés sur le chemin de la coopération (quatre tiers lieux des Béarn des gaves). Au fil du partage de leurs besoins, les tiers lieux et la chercheuse formalisent un projet : le « Projet.Gouv ».

Ce projet consiste à construire une coopération inter-tiers lieux sur un territoire, cette coopération se faisant en « gouvernance partagée ». Cette coopération repose sur des rencontres régulières, des partages d'expériences mais aussi sur un processus de formation commune en amont. Cette formation en « gouvernance partagée », assurée par l'Université du Nous, constitue un cadre d'expérimentation avec la double ambition suivante, telle que pressentie par les tiers lieux :

- favoriser une déconstruction d'un système de valeurs et de son mode de gestion inhérent, c'est à dire limiter ou réguler les réflexes de la culture de travail basée sur des logiques hiérarchiques et de domination ;
- construire une dynamique collective durable, équilibrée entre relations verticales et horizontales, fondée sur les principes de « gouvernance partagée »⁹.

La chercheuse est ainsi impliquée aux côtés des tiers lieux dans la co-construction du projet, dans son montage et son animation¹⁰. Elle prend plus de distance au moment de l'obtention des financements et du lancement du projet même si elle poursuit sa participation. En effet, au démarrage du projet, elle se concentre sur son rôle de chercheuse et laisse le soin au groupe de tiers lieux, qui s'est autoproclamé

⁹ Tels qu'énoncés par l'Université du Nous.

¹⁰ Chaque contributeur du projet a participé sur la base de ses compétences. La chercheuse a donc contribué sur ses compétences en montage de projet et en animation de groupe.

« La belle équipe », de prendre en charge l'animation car elle souhaite ne pas interférer dans le processus.

1.2. Démarche et cadre méthodologique

La démarche de recherche repose sur une étude de cas enchâssé (Yin, 2003). Le collectif « La belle équipe » est un espace inter organisationnel composé de représentants de cinq tiers lieux et de la chercheuse. Sa participation dès le démarrage du projet a favorisé l'accès au terrain de recherche. L'approche est de type ethno-méthodologique.

Un cadre de recherche a été mis en place conformément aux travaux de Girin (1990) : « une instance de contrôle » constituée des pairs pour gérer « l'extériorité » de l'approche du chercheur (le comité de pilotage), « une instance de gestion » pour gérer l'inférence du chercheur avec le terrain (le comité de recherche action), et « une mémoire de la recherche » pour gérer « l'intériorité » de l'approche du chercheur (le journal de recherche).

Dans cette étude, l'instance de gestion a pris la forme d'un comité de recherche action constitué de six personnes : deux représentants de tiers lieux, deux membres de l'Université du Nous en charge de la formation et deux chercheurs. Toutes les étapes de la recherche sont présentées, discutées et validées par le comité de recherche action.

Quatre principales sources de données sont sollicitées permettant une triangulation des données : les réunions de « La belle équipe » et les temps de formation avec les tiers lieux ; les entretiens semi directifs ; la méthodologie d'accompagnement de l'Université du Nous ; l'expérience de la chercheuse en tant qu'accompagnatrice d'organisations.

Trois étapes structurent notre recherche :

- une première étape pour comprendre les modes de gouvernance des différents tiers lieux qui souhaitent collaborer. Cette première étape permet de mesurer les différents modes d'organisation mais aussi leur degré de pratique et connaissance de la « gouvernance partagée » ;
- une deuxième étape qui cherche à rendre compte des intentions de coopération des individus et des tiers lieux dans le « Projet.Gouv » ;
- une troisième étape pour comprendre et analyser le processus de passage à l'action, ici une coopération effective en «gouvernance partagée».

2. Etapes de la recherche : de l'intention à l'acte de coopération en « gouvernance partagée ».

2.1 Description des tiers lieux : des espaces intra-organisationnels de gouvernances diverses

Chaque tiers lieu étudié a des spécificités propres, de par son histoire, sa mission, ses membres. Notre recherche a d'abord consisté à comprendre et connaître les différentes structures organisationnelles. Ce travail s'est appuyé sur des entretiens auprès de chaque représentant de tiers lieux. Les premiers entretiens menés ont un double objectif :

- comprendre les modes de gouvernance de chaque tiers lieu ;
- discuter sur la notion même de « gouvernance partagée », en tant que concept mais aussi en tant que pratique.

Le tableau 1 ci-après rend compte de la diversité des approches.

| Nom | Type structure Activité du tiers lieux | Statut individu membre LBE | Expérience préalable individu avec la GP | Expérience préalable organisation avec la GP | Structure de gouvernance intra organisationnelle | Prise de décision au sein de l'organisation |
|-----|--|------------------------------------|---|---|--|---|
| TL1 | <i>Association</i> Tiers lieux villageois Epicerie solidaire Recréer un lien de proximité Proposer des activités de rencontres (cuisine, etc.) | Salarié et membre fondateur, au CA | Oui | Oui | - Conseil d'Animation (composé des administrateurs bénévoles et des deux fondatrices aussi salariées) | - Sujets stratégiques (événements de l'année, budget, groupes de travail, appels à projet, etc.) portés au CA par les salariées/membres fondateurs, discussion et prise de décision collégiale - Sujets opérationnels décidés par les deux salariées |
| TL2 | <i>Collectivité territoriale</i> Espace de travail partagé Pépinière d'entreprise | Directrice | Oui | Non | - Fonctionnement d'une communauté de communes - Structure rattachée au pôle de Développement économique - Communauté de résidents (coworking et Fab'Lab) - Communauté élargie (usagers plus éloignés de la Station) | - Sujets stratégiques ou budgétaires portés par l'équipe salariée de La Station (Pôle Développement économique) - Sujets sur la gestion du lieu de vie sans impact budgétaire prise de décision collégiale animée par l'équipe salariée à l'occasion de la « team meeting » |
| TL3 | <i>Association</i> Fab'Lab Transmission de connaissances techniques Ateliers de réparation | Président | Non | Non | - Conseil d'Administration composé de bénévoles uniquement (avec Président, Trésorier, Secrétaire) - Bureau | - Sujet budgétaire droit de regard du trésorier, si c'est important le CA décide - Sujets politiques décidés en CA - Sujets opérationnels sont traités par le bureau - Le président fait tout le reste - Le CA est là pour décharger le Président |
| TL4 | Association Tiers lieux culturel Eco lieux Mise à disposition de matériel Espace de travail partagé | Directrice | Non | Non | - Conseil d'Administration composé de bénévoles uniquement (avec Président, Trésorier, Secrétaire) - Bureau | - Sujets "grandes orientations" coconstruits avec le CA et l'équipe salariée - Sujets stratégiques et opérationnels sont portés par l'équipe salariée |
| TL5 | <i>Association</i> Espace de travail partagé | Membre du CA et membre fondateur | Oui | Oui | - Charte de l'association - Cercle d'Animation (équivalent d'un conseil d'administration en coprésidence) - Cercles d'activités autonomes fidèles à la charte | - Montant <200€ réunion de coordination (bimensuelle) - Montant entre 200€ et 1500€ réunion de décision (tous les membres sont potentiellement invités) - Montant au-delà de 1500€ ou en rapport avec l'identité de l'association convoque AG extraordinaire (pas pour changer de statut mais pour ce type de décision) |

Tableau 1 – Profil des tiers lieux membres sur leurs structures et leurs modalités de gouvernance

Nous pouvons constater que de grandes disparités peuvent exister dans la gouvernance des tiers lieux, ce qui nous amène à penser qu'il n'y a pas une seule et unique gouvernance possible pour un tiers lieu. De plus, les représentants des tiers lieux n'ont pas toujours la même approche de la « gouvernance partagée », en tant que notion ou pratique. Cette diversité de gouvernance et d'approche ne semble en tout cas pas être un frein à l'intention de coopérer entre eux.

2.2 Des intentions de coopération diverses des tiers lieux

Chaque structure par l'intermédiaire de la personne qui la représente dans le collectif s'est engagée dans le projet avec des intentions de coopération qui lui sont propres. Si l'intention de coopérer est partagée, les moteurs qui l'animent peuvent varier. Le tableau 2 ci-après rend compte de cette diversité.

| Nom | Type structure | Statut individu membre LBE | Expérience préalable individu avec la GP | Intentions de coopération | Finalité organisationnelle | |
|-----|---------------------------|-----------------------------------|--|---|----------------------------|-------|
| | | | | | intra | inter |
| TL1 | Association | Salarié et membre fondateur au CA | Oui | * Se former individuellement et collectivement à une pratique et des outils conformes aux valeurs humanistes et démocratiques de l'organisation, * Transmettre cette manière de faire, * Essayer de se soutenir entre tiers lieux dans cet élan, * Essayer de développer des projets ensemble. | Oui | Oui |
| TL2 | Collectivité territoriale | Directrice | Oui | * Développer un faire ensemble avec une plus grande qualité relationnelle, * Sortir de la dépendance de l'équipe d'animation salariée, * Impliquer les membres. | Oui | Non |
| TL3 | Association | Président | Non | * Collaborer entre tiers lieux pas forcément les cinq ensembles, * Apprendre une manière de faire adaptée à la coopération inter organisationnelle qui demande plus de complexité, * Apprendre des outils intéressants par rapport à la création de mon entreprise. | Non | Oui |
| TL4 | Association | Directrice | Non | * Obtenir des financements, * Développer un réseau local (département 64), * Développer des projets communs, * Avoir des outils de gouvernance pour brainstormer. | Non | Oui |
| TL5 | Association | Membre du CA et membre fondateur | Oui | * La « gouvernance partagée » pour répondre à un enjeu de participation des membres, * La « gouvernance partagée » pour répondre à un enjeu de formation interne et de transmission des valeurs et outils de faire ensemble, * Stratégie prospective pour répondre à des enjeux de stratégie d'alliance envisagée comme une opportunité foncière de moyen/long terme. | Oui | Oui |

Tableau 2 – Intentions de coopération propres aux membres

2.3 Une coopération effective qui part d'un plan de formation en « gouvernance partagée »

Le principe de la formation est de développer trois promotions de tiers lieux, une par année du projet (2021, 2022, 2023). La première promotion, composée des représentants et des membres des tiers lieux pilotes, fera trois années d'expérimentation (niveau 1, 2 et 3). La deuxième promotion constituée de nouveaux tiers lieux fera deux années d'expérimentation en 2022 et 2023 (niveau 1 et 2) et la troisième promotion constituée de nouveaux tiers lieux fera une année d'expérimentation en 2023 (niveau 1).

L'objectif est d'être dans un apprentissage en cascade avec l'implication des tiers lieux les plus avancés auprès des nouveaux arrivants. L'interaction se fait dans une logique d'échange de pair à pair et vise l'autonomie et la pérennisation des tiers lieux dans ce processus à la sortie des trois années d'expérimentation. Les volumes de personnes envisagés au démarrage du projet sont les suivants :

| Formation à la « gouvernance partagée » en nombre de personnes au sein du « Projet.Gouv » | 2021 | 2022 | 2023 | Total formées |
|--|-------------|-------------|-------------|----------------------|
| Niveau 1 | 25 | 50 à 100 | 100 à 200 | 175 à 325 |
| Niveau 2 | - | 25 | 50 à 100 | 75 à 135 |
| Niveau 3 | - | - | 25 | 25 |

Tableau 3 - Nombre de personnes envisagées participants à la formation en « gouvernance partagée » au sein du « Projet.Gouv »

L'approche et le contenu proposé reposent sur une proposition de classe inversée mixant des temps en distanciel et en présentiel. La démarche repose sur une expérience apprenante plus que sur une formation descendante classique. Une partie du travail s'appuie sur du partage d'expérience en groupes de pairs.

2.4) Emergence de questionnements au sein du processus de coopération

Suite à la revue de littérature, à une première présentation de ces cas enchâssés, plusieurs questionnements s'imposent à nous. Ils ont émergé au fur et à mesure des entretiens et de l'observation du processus de coopération en construction. L'étape de notre recherche se situe dans l'analyse du processus de passage à l'acte de coopération.

Une partie des acteurs est animée prioritairement par l'apprentissage de la « gouvernance partagée » pour expérimenter ce faire ensemble, soit en inter organisationnel pour explorer à ce niveau de coopération, soit en intra organisationnel pour importer au sein de son organisation ce que l'on a pu expérimenter entre pairs en inter organisationnel. L'autre partie des acteurs est animée par l'idée de développer un réseau d'acteurs et de mener des actions concrètes sur le terrain en utilisant la « gouvernance partagée » comme un moyen pour rendre faisable et efficace cette coopération. Cette tension entre deux finalités s'exprime régulièrement au sein de La belle équipe.

La première question que l'on peut se poser est de savoir si ces deux finalités sont compatibles avec les contraintes du projet ; permettent-elles d'atteindre un but commun et quel serait-il ? La « gouvernance partagée » permet-elle de mettre à jours les conflits que cela pourrait susciter ? Quelle place et quel rôle donne-t-elle au conflit ?

Ensuite, faut-il déjà pratiquer la « gouvernance partagée » au sein de son organisation pour pouvoir la pratiquer dans un cadre inter organisationnel ?

Est-ce finalement pertinent de se former en amont sur des principes de gouvernance sans les pratiquer de manière réelle ? Par quoi faut-il donc commencer, un projet commun ou la formation ?

Enfin, on pourra se demander ce que l'apprentissage de la « gouvernance partagée » aura rendu possible ou ce qu'elle aura éteint comme possibles dans le cadre de La belle équipe.

Ces questionnements nécessiteront d'être approfondis. Notre travail pourra observer le résultat de cette coopération (actions effectives et collaborations émergentes) ainsi que le processus pour y arriver (la formation, la perception des acteurs sur ce chemin). Ce travail se fondera sur une démarche de

triangulation des données (les réunions de La belle équipe, les temps de formation, les entretiens, et l'expérience de l'Université du Nous).

Conclusion

Notre travail d'observation se poursuit et cherche à comprendre les leviers de coopération apportés par la « gouvernance partagée » dans notre étude de cas. Ce travail a vocation à nourrir et apporter des éléments de réponse à certain nombre d'enjeux contemporains auxquels les acteurs de l'ESS se trouvent vivement confrontés.

En effet, en quoi ces dynamiques de coopération inter organisationnelle favorisent-elle la pérennité des structures qui s'y impliquent ? Les dynamiques de coopérations qui s'engagent favorisent-elles un changement d'échelle et de déploiement de l'ESS sur un territoire ? Autrement dit, cette coopération, si elle s'avère fructueuse, permet-elle aux acteurs qui la portent de s'inscrire dans le changement systémique désiré et ses transitions inhérentes pour tendre vers le « monde d'après » ?

En quoi cette forme de « faire ensemble » basée sur la solidarité et la coopération contribue-t-elle à *repenser la Gestion* (Eynaud et França Filho 2019) pour s'inscrire dans cette transition nécessaire à notre survie collective ? Au même titre que Polanyi (2011) avait élargi le champ de l'économie à l'économie *substantive*, ce mode de gestion permet-il de contribuer à la construction d'une Gestion solidaire, soutenable et en commun plus susceptible de s'inscrire dans les valeurs portées par l'ESS ?

Bibliographie

- Allen, David. 2004. *Ready for anything: 52 productivity principles for getting things done*. Penguin.
- Autissier, David, et Frédéric Wacheux. 2006. *Manager par le sens: les clés de l'implication au travail*. Editions Eyrolles.
- Azam, Martine, Nathalie Chauvac, et Laurence Cloutier. 2015. « Quand un tiers-lieu devient multiple. Chronique d'une hybridation ». *Recherches sociologiques et anthropologiques* 46 (2): 87-104.
- Carbonnel, Anne, Jacqueline de Bony, et Thomas Marshall. 2019. « Sociocratic Decision Circles, an Innovation in French Management ». hal-03063829. *Post-Print*. Post-Print. HAL.
- Crozier, Michel. 1971. *Le phénomène bureaucratique*, Ed. Points.
- Eynaud, Philippe, et Genauto Carvalho de França Filho. 2019. *Solidarité et organisation: penser une autre gestion*. Eres.
- Fishbein, Martin, et Icek Ajzen. 1977. « Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research ». *Philosophy and Rhetoric* 10 (2).
- Fowler, Martin, et Jim Highsmith. 2001. « “The Agile Manifesto” Facilitating Change Is More Effective than Attempting to Prevent It. Learn to Trust in Your Ability to Respond to Unpredictable Events; It's More Important than Trusting in Your Ability to Plan for Disaster. » *Software Development* 9(8): 28 35.
- Gerard Endenburg, Sociocracy. 1998. « The organization of decision-making “no objection” as the principle of sociocracy ». *Eburon, Delft, Holanda*.
- Girin, Jacques. 1990. « L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode ». *Epistémologies et sciences de gestion*, 141-82.

- Hoarau, Christian, et Jean-louis Laville. 2008. « La gouvernance des associations. Économie, sociologie, gestion ». *Économie et Solidarités* 39 (1): 193.
- Koestler, Arthur. 1967. « The ghost in the machine. 1990 reprint edition ». Penguin Group London.
- Laloux, Frederic. 2016. *Reinventing organizations*. LannooCampus.
- Oldenburg, R. 1999. « The Great Good Place: Cafés, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community. » *New York, Marlowe & Co, 1989 (3e éd. 1999)*.
- Paye, Olivier. 2005. « La gouvernance : D'une notion polysémique à un concept politologique ». *Études internationales* 36 (1): 13-40. <https://doi.org/10.7202/010730ar>.
- Polanyi, Karl. 2011. *La Subsistance de l'homme: La place de l'économie dans l'histoire et la société*. Flammarion.
- Robertson, Brian J. 2016. *La révolution Holacracy*. Alisio.
- Romme, A. G. L., et Endenburg, G. 2006. « Construction Principles and Design Rules in the Case of Circular Design | Organization Science ». *Organization Science* 17: 287 297.
- Scaillerez, Arnaud, et Diane-Gabrielle Tremblay. 2017. « Coworking, fab labs et living labs ». *Territoire en mouvement Revue de géographie et aménagement. Territory in movement Journal of geography and planning*, n° 34 (mars).
- Tönnies, Ferdinand. 2015. *Communauté et société: catégories fondamentales de la sociologie pure*. Presses universitaires de France.
- Vallat, David. 2017. « Que peut-on apprendre des tiers-lieux 2.0? » In *XXVIIe conférence de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique)*.
- Weber, Max. 1946. *Economie et Société*. Collection Agora, Plon 1946 pour l'édition originale, 1995 pour l'édition française. Vol. 2 tomes.
- Yin, Robert K. 2003. « Case studies research: design and methods ». *Thousand Oaks, Sage*.