

# LE BIEN-ÊTRE PSYCHOSOCIAL DES SALARIÉ.E.S AU SEIN DES TIERS-LIEUX

**JODIE HASSENFORDER**  
DU ESPACES COMMUNS  
UNIVERSITÉ GUSTAVE EIFFEL / YES WE CAMP / ANCOATS  
NOVEMBRE 2025

|  |            |
|--|------------|
| <i>INTRODUCTION</i>  | <i>.4</i>  |
| <i>FACTEURS FRAGILISANTS IDENTIFIÉS, PISTES DE TRAVAIL ET MÉTHODES ÉPROUVÉES</i>       | <i>.10</i> |
| I. LES CONSÉQUENCES DE LA PRÉCARITÉ ÉCONOMIQUE DES MODÈLES TIERS-LIEUX SUR LE CADRE RH | .12        |
| Instabilité de l'emploi et turn-over   | .12        |
| Manque d'expertise RH  | .15        |
| Salaire bas et recrutements junior   | .18        |
| Le manque de moyens pour mener à bien ses activités et missions                        | .21        |
| Environnement de travail précaire  | .23        |
| II. CADRE DE TRAVAIL   | .25        |
| ADN et cap commun  | .26        |
| Réunions et Instances  | .28        |
| Lien entre employeur.se et équipe terrain  | .31        |
| Autonomie  | .32        |
| Gestion de conflit et sanctions  | .34        |
| Soigner le parcours salarié.e  | .36        |
| III. LIBERTÉ ET CONVIVIALITÉ   | .38        |
| Idéalisation du travail en tiers-lieu  | .40        |
| Équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle                                 | .50        |
| IV. INTENSITÉ ET VARIÉTÉ D'USAGES  | .54        |
| Sur sollicitations et ultra disponibilité  | .54        |
| Ultra polyvalence  | .64        |
| Exposition à la détresse humaine   | .66        |
| <i>PANEL D'INITIATIVES ET DE RESSOURCES EXISTANTES</i>                                 | <i>.70</i> |
| <i>CONCLUSION</i>  | <i>.74</i> |
| <i>REMERCIEMENTS</i>   | <i>.76</i> |
| <i>ANNEXE</i>  | <i>.78</i> |

# INTRODUCTION

Après plus de 10 ans d'expériences professionnelles dans le secteur privé, j'ai choisi, il y a presque 4 ans, de m'orienter vers le milieu associatif, et plus particulièrement vers celui des espaces communs ou tiers-lieux comme je les nommerai dans ce travail personnel.

Après quelques mois au poste de responsable bar au sein des Amarres<sup>1</sup>, Yes We Camp m'a proposé le poste de coordinatrice de ses activités à l'Académie du Climat et je m'y suis engagée pendant plus de deux ans.

Fin 2024, j'ai finalement évolué vers un poste de directrice opérationnelle des tiers-lieux franciliens de Yes We Camp.

L'exploration du modèle des tiers-lieux au regard des différents prismes et responsabilités inhérents à chacun des postes que j'ai occupés m'a permis de faciliter ma compréhension des enjeux du secteur.

Pendant 2 ans, j'ai également été engagée auprès du Comité Social et Economique de Yes We Camp au sein duquel nous étions attaché.e.s à avoir une attention constante à l'amélioration des conditions de travail des salarié.e.s, stagiaires et volontaires en service civique. Nous avons notamment été mobilisés sur la revalorisation de la grille salariale, la mise en place d'un arrêt menstruel et la proposition de dispositifs de soin et de bien-être pour les équipes.

Les sujets relatifs à la qualité de vie au travail des salarié.e.s m'animent profondément et m'ont confrontée à de nombreux défis au cours de ces quatre années passées dans les tiers-lieux, tant ils touchent à l'humain et au sensible, et compte tenu

<sup>1</sup> Tiers-lieu engagé sur les thématiques de justice sociale et d'exil, co-porté par les associations Aurore et Yes We Camp

du peu d'outils dont disposent encore ces structures. "Le bien-être psychosocial au travail touche à tous les aspects pouvant mener au stress, à l'épuisement, au burn-out. L'état de bien-être des salarié.e.s dépend d'une série de facteurs pouvant être liés au contenu du travail, à l'organisation interne du travail, aux relations interpersonnelles au travail, ou encore à l'environnement de travail. Il est de la responsabilité de l'employeur de mettre en place des mesures de prévention et de soutien aux équipes afin de créer des conditions de travail optimales et souhaitables."<sup>2</sup>

La professionnalisation des tiers-lieux est encore immature. De la même manière qu'ils sont des espaces d'expérimentation pour des pratiques culturelles, sociales et citoyennes, ils le sont aussi dans leur formation interne. Les gouvernances tatonnent, les modes de "management" se réinterrogent et se réinventent en continu et tout cela place ces lieux dans un équilibre fragile.

J'ai traversé chacune des sessions de mon parcours pédagogique au sein du diplôme universitaire Espaces Communs avec l'envie de me nourrir d'autres pratiques en ressources humaines. C'est donc naturellement que j'ai choisi d'en faire le sujet de mon travail de recherche.

Au moment de mon inscription au DUESCO, j'arrivais au constat que les tiers-lieux avaient encore beaucoup à mettre en place et processer afin d'offrir des conditions de travail sereines et équilibrées aux salarié.e.s. J'observais de l'épuisement au travail dans de nombreux tiers-lieux que j'avais pu rencontrer

<sup>2</sup> Communa - dans le cadre de leur diagnostic de l'organisation interne de Yes We Camp (2023)

et j'avais la sensation que nous manquions d'outils formalisés et mutualisés pour adresser le problème.

Alors qu'une énergie conséquente est déployée pour créer des conditions d'accueil des publics optimales, je constate que le sujet du bien-être des salarié.e.s est encore sous-investi. L'épuisement au travail est souvent abordé à demi-mots. Il reste encore parfois tabou et peut faire émerger un sentiment de honte à la fois chez les personnes qui l'expérimentent, comme si cela représentait un aveu de faiblesse, et chez les personnes encadrantes qui n'ont pas su ou pu offrir un cadre de travail épanouissant, sain et serein.

Les tiers-lieux se voulant être les fers de lance d'une société plus juste, il me paraissait indispensable d'explorer les dynamiques internes qui s'y jouent car en l'absence d'un collectif soigné et résilient, les espaces communs émergent difficilement et se maintiennent maladroitement.

Au cours de mes recherches, je me suis réjouie d'observer que des structures telles que l'association A+ c'est mieux et son cycle d'échanges "Paie ton taf dans les tiers-lieux !" se saisissent du sujet et travaillent activement à faire bouger les lignes. Bien que ces initiatives soient encore récentes et en construction, elles témoignent d'une prise de conscience collective et contribuent à faire émerger la question de la qualité de vie des salarié.e.s dans les tiers-lieux comme un enjeu central.

L'expansion du phénomène d'épuisement au travail met en lumière qu'il ne s'agit pas d'événements isolés liés à des fragilités individuelles mais bien d'une problématique plus large et structurelle. Alors, où se place la responsabilité des employeurs ? Quels leviers ont-ils pour créer des conditions de travail sereines alors que le modèle même des tiers lieux comporte de nombreux facteurs de risque d'épuisement au travail ?

Ces facteurs d'épuisement chez les salarié.e.s des tiers-lieux sont très proches de ceux observés dans le milieu associatif et militant comme on peut le constater à la lecture du livre *Te plains pas, c'est pas l'usine, L'exploitation en milieu associatif*<sup>3</sup>. Cela s'explique par le fait que plus de la moitié des structures opératrices de ces lieux sont des associations<sup>4</sup> ou des structures animées par des valeurs d'engagement et de transformation sociale. La précarité des modèles des tiers-lieux vient alors renforcer ce phénomène et ajouter une couche de complexité.

J'ai choisi d'aborder les facteurs d'épuisement les plus marquants relevés pendant mes recherches et de partager des ressources et pistes d'action développées par certains lieux<sup>5</sup>. Ce travail n'a pas de prétention à l'exhaustivité. Je l'ai mené à travers

<sup>3</sup> Ouvrage de Stella Fihn et Lily Zalzett publié pour la première fois en 2020 puis en édition augmentée en 2022

<sup>4</sup> Source : Observatoire de France Tiers-lieux - données de 2023

<sup>5</sup> Ces pistes d'action s'inscrivent en complément des obligations légales du droit du travail

le prisme de mon expérience et en recueillant les témoignages de différent.e.s salarié.e.s et employeur.ses au sein de tiers-lieux franciliens. Il est donc particulièrement axé sur les tiers-lieux urbains, ouverts au public et constitués en collectif professionnel bien que certaines de ces réflexions pourront être transposées à d'autres types de lieux ou même à des associations ou entreprises plus traditionnelles. Au sein même de cette catégorie de tiers-lieux, chaque projet est singulier et il n'existe pas de mode d'emploi unique mais de nombreuses mesures adoptées et éprouvées par certains pourront être adaptables et répliquables par d'autres.

# *FACTEURS FRAGILISANTS IDENTIFIÉS, PISTES DE TRAVAIL ET MÉTHODES ÉPROUVÉES*

Les entretiens que j'ai pu mener auprès de salarié.e.s et d'employeurs.ses de tiers-lieux ont permis de dégager plusieurs axes de fragilité affectant le bien-être des équipes. Ces constats peuvent varier en fonction du modèle économique, de la taille de la structure et du projet porté par le tiers-lieu. Néanmoins, des tendances communes émergent, révélant les défis structurels du secteur.

Cette partie vise à explorer ces fragilités, tout en proposant pour chaque axe des pistes d'action pouvant contribuer au bien-être des équipes issues de pratiques appliquées par certaines structures.

# I. LES CONSÉQUENCES DE LA PRÉCARITÉ ÉCONOMIQUE DES MODÈLES TIERS-LIEUX SUR LE CADRE RH

Entre conventions d'occupation temporaire et dépendance à des subventions publiques ou du mécénat, de nombreux tiers-lieux se construisent sur des modèles économiques fragiles. Cette précarité économique influence les choix de pilotage des projets avec des conséquences souvent délétères sur les salarié.e.s.

## INSTABILITÉ DE L'EMPLOI ET TURN-OVER

Les financements étant souvent irréguliers et incertains, les employeur.ses ou coordinateur.ices sont en recherche permanente de fonds afin de financer les actions en cours ou le développement d'autres projets sur les lieux, ce qui rend la projection à long terme difficile. Selon l'Observatoire des tiers-lieux, en 2023, quasiment la moitié du chiffre d'affaires des tiers-lieux provient de subventions publiques. Or, l'Association Nationale des Tiers-Lieux annonce pour 2026 une potentielle baisse de 95% du budget alloué aux tiers-lieux, suite au projet de

budget présenté fin 2025 par le gouvernement. Cette annonce vient accentuer encore davantage les incertitudes et le manque de reconnaissance perçus par les structures opératrices de tiers-lieux.

De plus, les tiers-lieux occupent souvent des bâtiments sur de courtes périodes de temps. Comme le précise encore l'Observatoire des tiers-lieux, en 2023, 47% des tiers-lieux ont signé un contrat ou une convention d'occupation de moins de 4 ans. Ces conventions d'occupation sont souvent signées dans un premier temps sur des durées prudentes et bien que leurs prolongements soient fréquents, ils sont généralement validés tardivement, quelques semaines à peine avant la date de sortie initialement prévue.

Dans ce contexte, les salarié.e.s évoluent dans une incertitude structurelle et sont souvent recruté.e.s en CDD successifs. Comme le décrit Alice Flamand dans son interview, les tiers-lieux "sont des environnements précaires, notamment lorsque ce sont des lieux temporaires, très souvent, les salarié.e.s accumulent les CDD. J'ai vu énormément de personnes, moi y compris, avec des contrats qui changent légèrement d'intitulé pour permettre de cumuler différents CDD."

De plus, la reconduction de certains contrats dépend directement de l'obtention de financements annuels extérieurs. Les salarié.e.s concerné.e.s exercent ainsi leurs missions dans un contexte d'incertitude, conscient.e.s que la pérennité de leur poste repose sur ces ressources financières.

Cette précarité peut générer beaucoup de stress, d'insécurité, de perte de confiance et mène parfois à une forme de désengagement. On assiste alors à un turn-over important qui fragilise la cohésion collective.

### Pistes d'action

Dans ce contexte dans lequel l'employeur est dans l'incapacité de proposer des contrats plus stables, il doit s'attacher à développer des mesures compensatoires afin que les salarié.e.s évoluent dans le collectif de manière plus sereine.

- Ritualiser l'accueil et l'intégration des salarié.e.s
  - > Petits-déjeuners d'accueil des nouvelles recrues pendant lesquels l'employeur.se transmet la culture du collectif, l'historique, l'ADN, la direction
  - > Séminaires annuels pendant lesquels l'employeur partage la direction, écoute les remontées du terrain, rend visible et valorise les accomplissements, etc.
  - > Rédiger un livret d'accueil ou un guide du lieu pour favoriser une transmission fluide des savoirs et pratiques
- Communiquer avec transparence la réalité économique du projet, sa durée, ses financements, et ce dès le recrutement
  - > par l'organisation de temps réguliers d'échange sur les perspectives du lieu : réunions trimestrielles où sont partagés les projets en cours, les opportunités de financement et les risques anticipés, afin de réduire le sentiment d'incertitude
  - > par la mise en place d'entretiens individuels de

projection (1 à 2 fois par an) pour accompagner les salarié.e.s dans leur parcours professionnel, y compris au-delà du lieu (mobilité interne ou externe)

- Prioriser la recherche de subventions pluriannuelles pour réduire l'incertitude du lendemain et avoir plus de recul
- Favoriser la montée en compétences des équipes sur la recherche de financements (formations à la réponse à appels à projets, à la recherche de mécénat, etc.)
- Mutualiser certains postes ou compétences entre plusieurs tiers-lieux ou structures cousines (adapté par exemple pour des postes dans les pôles communication, administration et finance)
- Développer des modèles économiques hybrides combinant recettes marchandes, subventions et partenariats privés, pour réduire la dépendance aux financements publics

## MANQUE D'EXPERTISE RH

La gestion de tiers-lieux est souvent portée par des collectifs jeunes, qui n'ont pas toujours, au début de leur activité, les compétences RH nécessaires en interne. Ils n'ont souvent pas les moyens financiers d'avoir une personne formée dédiée aux ressources humaines pour accompagner les salarié.e.s. Le pilotage RH repose alors sur de l'intuitif et de l'organique et cette absence de structuration peut être délétère pour les salarié.e.s qui vont manquer de visibilité sur leurs perspectives, leurs droits ou sur les processus internes. Effectivement, les structures



sont parfois, comme pour le reste de leurs actions, dans l'expérimentation de pratiques RH. Elles peuvent développer des mesures d'accompagnement RH innovantes et bénéfiques mais, comme dans toute expérimentation, peuvent aussi se tromper. Cependant, la culture de l'expérimentation et du droit à l'erreur n'a pas les mêmes conséquences quand il s'agit de gestion humaine.

“Tout comme le développement du lieu / de la structure, le bien-être au travail devient un projet évolutif à développer collectivement, ce qui peut avoir tendance à brouiller les espaces de responsabilité et de mise en œuvre de garde-fous concrets. Dans ce contexte, on a tendance à plus guérir que prévenir. Les doléances vont être traitées par une forte écoute, une compréhension, une envie de trouver des solutions, faire preuve de flexibilité pour prendre soin, mais il est souvent déjà trop tard pour le bien-être.”<sup>6</sup>

A cela s'ajoute une complexité structurelle : le droit du travail français tel qu'il est écrit aujourd'hui n'a pas été pensé pour s'inscrire dans des modèles hybrides tels que les tiers-lieux. Les règles existantes se révèlent parfois inadaptées, voire difficilement applicables, dans ces environnements où se côtoient des métiers aux conventions collectives très différentes (restauration, architecture, programmation, etc.).

Cette hétérogénéité complique la mise en place d'un cadre commun et renforce le besoin d'une réflexion collective sur l'adaptation des politiques RH à ces

<sup>6</sup> Témoignage issu des réponses aux questionnaires élaborés dans le cadre de ce travail

nouveaux modèles de travail.

### Pistes d'action

- En l'absence d'une personne dédiée aux ressources humaines
  - > Se faire accompagner par des structures spécialisées ou mutualiser les fonctions RH avec une/d'autres structures
  - > Identifier au sein de la structure une personne référente (même non spécialiste) formée à l'écoute et à la médiation, garante du respect des droits, de la transparence et du suivi des équipes
- Documenter les process internes : formaliser les procédures d'intégration, les règles de fonctionnement du collectif, etc.
- Se former et appliquer rigoureusement les obligations légales de base du droit du travail (entretiens individuels annuels, encadrement du nombre d'heures supplémentaires et veille à leur récupération ou paiement, etc.)
- Former les coordinateur.ices à la posture managériale : proposer des formations sur la communication non violente, la gestion de conflits, la charge mentale par exemple
- Se rapprocher de structures telles que A+ c'est mieux! afin de participer à des ateliers, webinaires et autre format de partage d'expérience au sein du réseau de tiers-lieux
- Proposer un accompagnement individuel resserré avec organisant des points RH réguliers avec chaque salarié.e et en proposant des dispositifs de soutien psychologique ou de

supervision lorsque nécessaire

- Rendre visible les droits des salarié.e.s
- Construire des fiches de poste claires et détaillées
- Mettre en place des temps réguliers de dialogue social : réunions d'équipe dédiées à la QVT, entretiens individuels, baromètres anonymes de bien-être

## SALAIRE BAS ET RECRUTEMENTS JUNIOR

Le premier signe tangible de cette instabilité économique se reflète avant tout dans les salaires, rarement à la hauteur de l'investissement des équipes. Ces rémunérations basses révèlent souvent un déséquilibre entre engagement et reconnaissance. Les tiers lieux sont aussi souvent amenés à recruter des volontaires en service civique ou des stagiaires pour venir remplir les missions de postes qu'ils n'ont pas eu les moyens de créer.

Il est également difficile de recruter des personnes expérimentées et outillées à des postes à des responsabilités à ce niveau de rémunération. Les employeurs.ses recrutent alors des profils juniors, à qui ils n'arivent pas toujours à proposer un accompagnement suffisant par manque de temps. Le fait de se voir donner une grande autonomie peut alors placer ces salarié.e.s juniors en grande difficulté et "cela peut avoir des répercussions en domino sur les personnes qu'elles encadrent." (cf

interview d'Alice Flamand). En effet, si ces personnes en responsabilité de pôle ne sont pas en mesure de mener à bien leur encadrement et leurs missions, les salarié.e.s qu'elles accompagnent peuvent se retrouver en manque de cadre et de direction et avoir des difficultés pour évoluer dans le collectif. Les coordinateur.ices du tiers-lieu sont alors souvent contraint.e.s de prendre le relais et cela vient créer une charge de travail supplémentaire pour elleux.

Les salaires modestes engendrent aussi un manque de mixité au sein des équipes et contribuent à un certain entre-soi social, car les personnes disposant déjà d'une forme de sécurité économique seront plus enclines à se permettre de s'y engager.

De manière générale, l'écart entre la responsabilité confiée et la rémunération peut nourrir un sentiment d'injustice ou de découragement. L'employeur.se pourra tenter de compenser cela par d'autres formes d'avantages qui rendront l'expérience des salarié.e.s enrichissante.

### Pistes d'action

- Mettre en place des avantages compensatoires afin d'améliorer le quotidien et le pouvoir d'achat des salarié.e.s: remboursement du pass transport remboursé intégralement ou indemnité vélo, prise en charge des déjeuners, absence de délai de carence en cas d'arrêt maladie, prise en charge quasi intégrale d'une mutuelle avec une couverture étendue des soins de santé, semaines de congés supplémentaires offertes, arrêt menstruel, formations internes,

- expérimentation de la semaine à quatre jours, etc.
- Laisser de la place au soi sur le lieu de travail: horaires de travail souples, accueil des émotions, etc.
- Proposer un parcours de formations aux salarié.e.s
- Former les personnes encadrantes, notamment au droit du travail, à la prévention des risques psychosociaux et à la détection des signaux faibles d'épuisement, à la CNV, à la posture de coopération, au management
- Fournir des process clairs de suivi RH aux personnes encadrantes qui pourront leur servir de boussole
- Développer la culture du feedback afin de faire évoluer positivement les pratiques
- Engager un travail collaboratif entre les représentant.e.s du personnel et l'employeur. se afin de co-construire une grille salariale transparente, intégrant la valorisation de l'ancienneté, de l'expérience ou de la responsabilité. Une telle démarche pourrait permettre d'attirer des profils plus expérimentés et de mieux reconnaître la charge mentale associée aux postes à responsabilité. Cette grille salariale pourra être revalorisée chaque année si la situation économique de la structure le permet.
- Organiser des visites inspirantes d'autres lieux
- Proposer Repas et/ou boisson offerts si le tiers-lieu a un espace de restauration

## LE MANQUE DE MOYENS POUR MENER À BIEN SES ACTIVITÉS ET MISSIONS

La fragilité financière des structures se traduit souvent par un sentiment permanent de devoir accomplir davantage avec des moyens limités et crée une tension constante entre les ambitions portées et les ressources disponibles.

Les salarié.e.s ont parfois la sensation de toujours devoir faire plus avec moins et sont pris en étau dans des injonctions paradoxales : innover, créer, accueillir les initiatives et développer le lieu, tout en manquant de temps et de ressources humaines ou matérielles.

En parallèle du surmenage que cela induit, le sentiment d'impuissance contribue à l'épuisement émotionnel, particulièrement chez les personnes très investies dans les valeurs du lieu.

### Pistes d'action

- Au moment du montage, s'assurer de construire des objectifs réalistes et en adéquation avec les ressources humaines embauchées afin d'éviter de provoquer de la frustration chez ces salarié.e.s
- Chaque fin d'année, construire une feuille de route en parallèle de la construction du budget pour l'année à venir afin de s'assurer que les ambitions sont cohérentes avec les moyens. Cette feuille de route, si elle est construite avec toute l'équipe, permet que toutes les salarié.e.s

soient aligné.e.s sur les objectifs et puissent avancer ensemble de manière claire. Elle servira de boussole tout au long de l'année. L'équipe pourra s'y reporter lorsque le cap n'apparaît plus clair. Veiller à y valoriser les indicateurs de qualité de vie au travail et d'impact social

- Hiérarchiser les projets : accepter que tout ne peut pas être mené de front, prioriser les actions à fort impact et reporter celles qui épuisent les équipes sans résultat visible
- Encourager des modes de travail plus sobres et agiles : simplifier les procédures internes, limiter les réunions, favoriser la communication asynchrone
- Instaurer un droit au renoncement : autoriser les équipes à dire non à certaines sollicitations ou projets qui sortent du cadre ou qui menacent l'équilibre global
- Adopter des rituels de reconnaissance non financiers : encouragements, retours positifs, mise en lumière des réussites individuelles et collectives
- Donner de la visibilité au travail invisible : formaliser et reconnaître les tâches d'accompagnement, d'accueil ou de coordination souvent peu valorisées mais essentielles au fonctionnement du lieu

## ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PRÉCAIRE

Les bâtiments mis à disposition des structures opératrices de tiers-lieux sont souvent vétustes, en friche ou en attente de réhabilitation. Ces espaces, bien qu'atypiques et inspirants, présentent parfois des conditions de travail difficiles : températures basses en hiver, nuisances sonores, installations électriques défectueuses, mauvaise isolation, présence potentielle d'amiante ou d'humidité, etc.

Ces conditions peuvent paraître secondaires face à l'intérêt du projet porté, mais elles ont un impact direct sur la santé physique et psychologique des salarié.e.s. Elles peuvent créer de la fatigue, de l'inconfort et parfois même un sentiment d'insécurité chez les équipes.

Les structures qui opèrent des tiers-lieux accordent souvent une grande attention à l'aménagement, à l'esthétique et à la convivialité des espaces communs et ouverts au public, mais les espaces de travail internes bénéficient parfois d'une considération moindre. En effet, ces espaces sont parfois aménagés dans l'urgence, dans des zones résiduelles du bâtiment, moins confortables ou moins fonctionnelles. Cette asymétrie entre "l'espace vitrine" et "l'espace de travail" peut accentuer un sentiment d'invisibilisation du travail salarié.

Par ailleurs, l'entretien et la maintenance de

bâtiments anciens ou partagés constituent une charge importante, souvent assurée collectivement par les salarié.e.s, les occupant.e.s ou les résident.e.s, selon les principes d'autogestion spécifiques à chaque lieux. Si cette implication commune renforce parfois la cohésion du groupe, elle peut aussi devenir source de tension ou de surcharge.

Le matériel sur site et fourni aux salarié.e.s est également souvent peu optimal (connexion wifi instable,, espaces bureaux exigus, absence d'espace de réunions ou de visio en confidentialité,...)

Enfin, les outils de travail mis à disposition sont rarement optimaux : connexion wifi instable, outils informatiques vieillissants ou peu performants, espaces de bureaux exigus ou peu isolés, absence de lieux dédiés aux réunions ou aux visioconférences confidentielles. Ces contraintes matérielles freinent la concentration, allongent les temps de travail et alimentent une fatigue cognitive durable.

### Pistes d'action

- Attacher de l'importance, dès le début du projet, à construire un environnement de travail propice au bien être des équipes (luminosité et lumières, température, calme, décoration, espaces pour s'isoler, sanitaires et espace repas/cuisine fonctionnels, connexion wifi stable, corbeille de fruit à disposition,...)
- Planifier des améliorations progressives, même modestes : installation de chauffages d'appoint, isolation partielle, rideaux thermiques, lampes

de travail individuelles, casques anti-bruit, etc.

- Créer des espaces de retrait ou de concentration, même petits, pour limiter le bruit et la surcharge sensorielle fréquente dans les tiers-lieux ouverts
- Concernant l'entretien du bâtiment, l'Hotel pasteur a par exemple instauré une routine ménage tous les mercredis avec les salarié.e.s du lieu et les structures occupantes. Ce moment permet de rendre cette tâche plus joyeuse et de créer de la rencontre et du lien entre les différentes parties prenantes du lieu
- Formaliser un planning d'entretien afin d'éviter que la charge ne repose toujours sur les mêmes personnes
- Désigner une personne référente santé-sécurité, formée aux risques spécifiques du bâtiment occupé (plomb, amiante, électricité, etc.)

## II. CADRE DE TRAVAIL

Les tiers-lieux, animés par la volonté de tendre vers des modèles de gouvernance plus horizontaux, peinent parfois à établir un cadre de coopération clair et formalisé. Dans de nombreuses structures, les règles de fonctionnement demeurent implicites, reposant davantage sur la culture informelle du collectif que sur des référentiels partagés. Elles laissent alors place à des zones de floues dans lesquelles trouver un juste équilibre entre liberté et cadre, souplesse et stabilité, s'avère un exercice délicat.

Plusieurs dimensions de la culture propre aux tiers-lieux constituent de réels leviers de bien-être pour les équipes. L'expérimentation, l'autonomie et la liberté d'action par exemple, sont des valeurs partagées et valorisées, qui nourrissent un sentiment d'engagement et d'appartenance fort. Cependant, certains aspects présentent également leurs limites, constituant souvent le revers des dynamiques positives qui font la richesse de ces espaces.

## ADN ET CAP COMMUN

L'ADN du tiers-lieu constitue l'un des piliers de son identité. Il traduit à la fois sa raison d'être et ses valeurs fondatrices. Lorsqu'il est clair et partagé, cet ADN aligne les équipes autour d'un sens commun : il donne une direction, un cap, et nourrit le sentiment d'appartenance.

Dans les tiers-lieux, cet ADN prend souvent la forme d'une réponse au modèle de travail traditionnel. Il s'ancre dans une volonté de faire autrement, de placer la coopération, la solidarité et la créativité au cœur de l'action collective. En cela, il constitue un puissant moteur d'engagement. Les salarié.es y trouvent généralement une cohérence entre leurs valeurs personnelles et le projet qu'ils servent au quotidien.

Cependant, cet ADN, aussi fort soit-il, reste fragile s'il

n'est pas activement transmis et incarné au quotidien. Dans de nombreux tiers-lieux, la croissance rapide des équipes, le turn-over ou la multiplicité des projets peuvent diluer cette culture commune. Préserver la mémoire du lieu, transmettre ses valeurs et son histoire deviennent alors des enjeux essentiels pour maintenir la cohésion et la clarté du projet collectif et ainsi le bien-être des équipes.

Il est important de mettre en place des pratiques concrètes qui participent à nourrir la continuité du sens et à éviter que la culture du lieu ne repose uniquement sur quelques individus historiques.

### Pistes d'action

- Transmettre l'ADN à travers des moments collectifs de partage de l'historique et du cap et des espaces de célébration (séminaire annuel, anniversaire du lieu ou du collectif, repas de Noël, kermesse d'été)
- Temps d'accueil réguliers réunissant les dernières recrues dans lesquels l'employeur.se transmet la culture du collectif, l'historique, l'ADN, la direction
- Mettre en récit le projet, documenter les expériences
- Partager les succès et les échecs sur les réseaux de communication internes
- Mentorat : jumeler nouvelles recrues et membres expérimenté.es pour faciliter la transmission des valeurs et de la culture du lieu

## RÉUNIONS ET INSTANCES

Dans un collectif, la question des instances est déterminante. Elles définissent les espaces de décision, les rôles et les périmètres d'action. Leur organisation doit être alignée avec les valeurs et les objectifs du projet afin d'assurer lisibilité, légitimité et efficacité dans le fonctionnement du groupe. Lorsque les instances de décision ne sont pas clairement identifiées, un manque de transparence peut être ressenti par celles et ceux qui ne participent pas directement aux processus décisionnels.

Les réunions, quant à elles, sont le reflet du fonctionnement interne et révèlent la qualité de la coopération : circulation de la parole, répartition de la charge, prise de décision, clarté de l'information.

Elles ont aussi une dimension symbolique forte. Ce sont des temps de rituel collectif pendant lesquels le groupe se retrouve, s'écoute, se structure. Bien conçues, elles offrent stabilité, clarté et sentiment d'unité.

Lorsque les réunions sont insuffisamment préparées ou cadrées, elles tendent à être perçues comme chronophages et peu productives. Cela peut générer, chez les salarié.e.s, un sentiment d'inefficacité, voire de perte de sens.

### Pistes d'action

- Cartographier les instances existantes : identifier clairement les organes décisionnels, leurs périmètres et leurs responsabilités
- Rendre visibles les décisions et leur justification : comptes rendus accessibles à toutes, explication des choix, critères de décision
- Définir clairement l'objectif de chaque réunion, veiller à ce que les participant.e.s convié.e.s soient les personnes concernées, et ajuster leur fréquence en fonction des besoins réels
- Fixer un ordre du jour clair et partagé à l'avance pour chaque réunion
- Nommer une personne maîtresse du temps, différente de celle qui animera la réunion, afin de veiller au respect du temps et de la circulation de la parole. Si un des sujets de l'ODJ demande un long moment d'instruction, privilégier de l'extraire de cette réunion et d'en faire un point dédié à un autre moment avec les bonnes personnes
- Recueillir le ressenti des participant.e.s sur plusieurs réunions consécutives afin d'évaluer leur utilité et leur pertinence. Cette démarche permet d'identifier les bonnes pratiques à maintenir et de repenser, le cas échéant, les formats ou méthodes de réunion les moins efficaces
- Dans les réunions où un niveau équivalent d'implication est attendu de l'ensemble des participant.e.s, il peut être pertinent de mettre en place un système de facilitation tournante. Cette pratique favorise la responsabilisation collective, permet à chacun.e de s'approprier les sujets



- abordés et évite que la charge mentale repose systématiquement sur une seule personne
- Ouvrir et clôturer les réunions par un rituel collectif (tour météo, mot d'humeur, respiration, remerciement, tour de clôture...) pour renforcer la cohésion
- Soigner les conditions matérielles : prévoir un espace agréable, lumineux, chauffé ou ventilé, avec de quoi boire ou grignoter. Un environnement confortable favorise la disponibilité mentale et l'écoute
- Encourager une parole libre et bienveillante : instaurer des règles de communication partagées (écoute active, non-jugement, temps de parole équilibré)
- Donner du sens à chaque rencontre : rappeler systématiquement pourquoi on se réunit et ce qui sera concrètement produit ou décidé à l'issue. En fin de réunion, donner les prochaines étapes ou prochains petits pas et fixer si nécessaire la date de la prochaine réunion
- Respecter le temps des participant.es : commencer et finir à l'heure, limiter la durée des réunions et éviter les enchaînements sans pauses
- Former à la facilitation et à la gouvernance partagée : outiller les équipes pour animer des réunions plus inclusives et dynamiques

## LIEN ENTRE EMPLOYEUR.S ET ÉQUIPE TERRAIN

Lorsque les instances de décision ne sont pas clairement identifiées, cela peut fragiliser la confiance collective et susciter, chez les salarié.es, un sentiment de distance ou de méfiance envers ceux qui prennent les décisions.

Cette opacité fragilise la relation de confiance entre employeur.ses et salarié.e.s, pourtant essentielle au bon fonctionnement du collectif.

Dans les tiers-lieux fonctionnant en gouvernance partagée, les fonctions support et la direction ont pour vocation d'apporter un accompagnement bienveillant et ajusté aux équipes de terrain. Leur rôle est de soutenir sans contraindre, en favorisant l'autonomie, la prise d'initiative et la valorisation de la contribution de chacun au collectif.

Cependant, des écarts peuvent parfois se creuser entre la direction et les équipes opérationnelles. Un sentiment de déconnexion peut émerger, notamment lorsque la direction est éloignée du quotidien du terrain. Si les missions et la charge de travail respectives de chacun ne sont pas suffisamment rendues visibles cela viendra renforcer la perception d'un fossé entre les deux niveaux.



### Pistes d'action

- Rendre visible la charge, les sujets du moment et les difficultés des équipes terrain et de la direction
- Clarifier les rôles et périmètres de chaque personne en direction et fonction support
- Co-construire ou consulter les équipes terrain en amont des temps collectifs comme les séminaires, afin d'identifier leurs besoins et attentes, contribue à ce qu'elles se sentent pleinement écoutées et considérées.
- Créer un cadre de coopération ou une charte de fonctionnement indiquant les grands principes de coopération (le cadre de valeurs portées) et les engagements auxquels les salarié.e.s doivent adhérer en intégrant le collectif
- Baliser quelques heures par mois pendant lesquels les fonctions support et la direction viennent soutenir l'équipe terrain sur la partie opérationnelle (service au bar, aide à l'installation d'un événement, etc)
- Favoriser des moments collectifs informels

## AUTONOMIE

Les tiers-lieux sont souvent perçus comme des espaces favorisant une grande autonomie pour les salarié.e.s. Cette liberté, associée à une forte confiance accordée aux équipes, constitue l'un des principaux attraits pour celles et ceux qui souhaitent faire collectif autrement.

Cependant, cette autonomie, lorsqu'elle n'est pas accompagnée d'un cadre clair, peut rapidement devenir source d'instabilité. Le flou dans la répartition des rôles, le manque de suivi ou l'absence de repères peuvent créer un sentiment d'insécurité, voire de solitude, notamment chez les personnes qui ont besoin d'un accompagnement structurant. Le désir d'instaurer une culture autorisante, horizontale et bienveillante, peut paradoxalement générer un environnement insécurisant pour les salarié.e.s.

Par ailleurs, ce modèle d'encadrement reposant sur l'autonomie et la confiance découle d'une contrainte implicite : le manque de moyens humains et de temps pour encadrer.

Dans des structures où les effectifs sont jeunes et les profils souvent juniors, cette absence d'accompagnement peut accentuer le mal-être et l'épuisement. En somme, la liberté ne garantit pas toujours le bien-être. Elle nécessite un cadre clair pour être véritablement émancipatrice.

### Pistes d'action

- Désigner des binômes de pair ou un système de marrainage/parrainage assigné à l'embauche (ou défini par la suite en fonction des affinités) comme l'ont mis en place les tiers-lieux de la Cordée<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Source : Zoïa Guschlbauer - Responsable de tiers lieux de la Cordée - invitée du premier webinaire de Paie Ton Taf Dans Les Tiers-Lieux

- Créer des fiches de poste exhaustives, réalisables et les réviser régulièrement pour refléter la réalité des missions
- Encourager le travail en binômes ou en petits groupes sur certains projets pour éviter l'isolement et favoriser le soutien mutuel
- Planifier des points réguliers avec les personnes encadrées afin de recueillir leur besoin de soutien, leur permettre de prendre du recul et de faire un point sur leur mission, rappeler les objectifs et proposer du soutien sur les sujets qui leur semblent lourds à porter.

## GESTION DE CONFLIT ET SANCTIONS

Lors de la création d'un tiers-lieu, la question de la gestion des conflits est rarement anticipée et se retrouve souvent abordée dans l'urgence lorsqu'une difficulté survient. Pourtant, il est essentiel de prévoir des procédures claires et adaptées aux différents types de désaccords, comprenant des étapes précises allant du dialogue à d'éventuelles mesures disciplinaires.

Disposer d'un cadre explicite permet d'éviter que les décisions soient perçues comme arbitraires ou prises au cas par cas. Cela contribue à instaurer un sentiment d'équité et de confiance au sein du collectif.

Par ailleurs, poser clairement les limites du collectif, en les partageant et en s'assurant que chaque salarié.e les comprend et y adhère, est une condition essentielle pour préserver l'équilibre du lieu et le bien-être de celles et ceux qui y travaillent.

### Pistes d'action

- Rédiger une charte de responsabilité ou un protocole de gestion des désaccords et décrire les étapes de résolution
- Présenter et faire valider ce cadre à l'ensemble des salarié.e.s dès leur arrivée pour garantir compréhension et adhésion
- Distinguer les niveaux de conflit (malentendu relationnel, désaccord de travail, conflit éthique ou grave) afin d'adapter la réponse à chaque situation
- Faire appel à un médiateur ou une structure externe pour les conflits majeurs ou lorsque la neutralité interne est difficile à garantir (exemple Groupe Egae pour les situations de VSS)
- Veiller à la cohérence entre valeurs du lieu et gestion des conflits, pour éviter un décalage entre discours et pratiques
- Mettre en place des temps de débrief ou de "réparation collective" après un conflit, afin de restaurer la confiance et la coopération

## SOIGNER LE PARCOURS SALARIÉ.E

Les arrivées et départs de salarié.e.s constituent des moments clés dans la vie d'un collectif et méritent un soin particulier.

L'intégration d'une nouvelle personne représente un véritable investissement de temps et d'énergie pour le collectif. Lorsque l'accueil est soigné, l'intégration se fait de manière rapide et efficace et permet à la personne de trouver sa place et de contribuer pleinement au projet commun. Ces premiers moments servent également à clarifier les attentes, le rôle et le cadre de travail de chacun.e.

De la même manière, les départs ont un impact fort sur la dynamique collective. La façon dont une personne quitte le groupe influence durablement le climat, la cohésion et le sentiment d'appartenance des membres. La sortie est aussi un moment de reconnaissance du chemin parcouru et de l'énergie investie au service du collectif.

Parce qu'elles sont souvent vécues comme des périodes de fragilité, il est essentiel de prendre soin à la fois de la personne qui s'en va et de ceux qui restent.

Ainsi, les moments d'entrée et de sortie constituent

des seuils symboliques qui façonnent la culture et la cohésion d'un collectif. L'accueil traduit la capacité du groupe à inclure et à transmettre et le départ révèle sa maturité à reconnaître, à remercier et à laisser partir. Ces transitions, si elles sont accompagnées avec attention, participent pleinement à la santé relationnelle du collectif.

### Pistes d'action

- Construire des process d'accueil
  - > Identifier un parrain ou une marraine
  - > Construire un planning de passation organisé sur plusieurs semaines avec des temps d'échanges avec les différentes personnes en lien avec la nouvelle recrue
  - > Fournir un document de passation comprenant les liens vers tous les documents qui permettront à la nouvelle recrue la compréhension globale du projet et de mener à bien ses missions
  - > Préparer un espace de travail dédié avec les outils nécessaires
  - > Organiser une cérémonie ou un rituel d'accueil : un café d'accueil, une présentation lors d'une réunion d'équipe, ou une "visite rituelle" du lieu
  - > Définir des objectifs à court terme pour donner un cadre clair tout en favorisant l'autonomie
  - > Point de suivi à 1 mois et à 3 mois : retour sur l'intégration, ajustement des missions, écoute des besoins ou difficultés
  - > Temps de feedback croisé entre la nouvelle personne et l'équipe pour favoriser la co-construction du cadre.

- Créer des rituels de sortie

- > Annonce collective : informer l'équipe du départ à venir, en expliquant le contexte et les prochaines étapes. Rendre visible vers qui sont reportées les missions et ce qui change

- > Préparer la transmission : documenter les missions, les contacts, les procédures, les outils utilisés

- > Organiser un entretien de sortie avec la direction ou les pairs pour comprendre les raisons du départ et recueillir du feedback

- > Rituel ou moment symbolique : pot de départ, mot collectif, geste de reconnaissance (carte, cadeau symbolique, temps de parole collectif)

- > Célébrer la contribution : rappeler les réalisations de la personne, ce qu'elle a apporté au collectif

- > Conserver le lien : entretenir un réseau d'anciennes

- > Faire un retour d'expérience : ce départ a-t-il révélé un besoin d'ajustement (cadre, charge, reconnaissance, gouvernance) ?

### III. LIBERTÉ ET CONVIVIALITÉ

Les tiers-lieux sont "un mouvement né des transformations du travail". Ils "développent et apportent des compétences qui sont essentielles pour penser et construire les organisations de demain, plus résilientes, apprenantes et inclusives." (rapport France Tiers-lieux - 2021)

Lieux d'ouverture, de liberté et de convivialité, les tiers-lieux offrent la possibilité de se rencontrer, d'échanger et de rompre l'isolement du travail individuel. Ils constituent des espaces où l'on recrée du lien et où l'on s'émancipe des cadres hiérarchiques traditionnels. Leur dimension collective et horizontale séduit particulièrement les salarié.e.s en quête de nouvelles manières de travailler et d'environnements plus épanouissants. Pour certain.es, ils représentent une alternative après des expériences professionnelles éprouvantes dans des structures plus traditionnelles.

Toutefois, cette promesse de liberté et d'horizontalité peut également générer de nouvelles formes de tension et de flou dans les relations de travail.

## IDÉALISATION DU TRAVAIL EN TIERS-LIEU

Alors que les tiers-lieux ont pour ambition de proposer une alternative plus humaine et responsable au monde du travail traditionnel, que les personnes qui s'y engagent viennent chercher un alignement avec leurs valeurs personnelles et sont en quête de sens, comment expliquer le sentiment de certain.e.s salarié.e.s d'être exploité.e.s, comme le livre *Te plains pas, c'est pas l'usine - L'exploitation en milieu associatif*<sup>8</sup> le décrit si bien.

Il existe souvent un décalage entre ce qui est perçu des tiers lieux de l'extérieur et la réalité du quotidien des salarié.e.s. Le modèle tiers-lieu est souvent fantasmé par les personnes qui souhaitent se soustraire des schémas professionnels classiques. De l'extérieur, il semble offrir plus de liberté et d'épanouissement, et c'est d'ailleurs souvent le cas, mais il arrive aussi que cette liberté ne parvienne pas à contrebalancer les manquements structurels et que cela crée une grande déception pour les salarié.e.s venu.e.s expérimenter un modèle alternatif plus sain et serein.

Cette idéalisation peut engendrer des attentes irréalistes et rendre plus difficile l'expression du mal-être. Dans un lieu qui valorise la convivialité ou qui accueille des publics en situation de grande fragilité,

<sup>8</sup> Ouvrage de Stella Fihn et Lily Zalzett publié pour la première fois en 2020 puis en édition augmentée en 2022

il peut être délicat pour les salarié.e.s d'exprimer leurs propres difficultés, comme s'ils ne s'en sentaient pas légitimes. Une forme d'auto-censure peut alors s'installer, par culpabilité ou par peur de rompre l'élan collectif.

Cette romantisation est également très présente chez les salarié.e.s pour qui il s'agit d'une première expérience professionnelle, et qui, ne disposant pas de point de comparaison, ont parfois du mal à identifier les limites ou les dérives possibles de ce modèle. Dans ce contexte, la prise de recul sur les pratiques du lieu est parfois plus difficile.

*“Je pense que c’est aidant, même si ce n’est pas une nécessité, d’avoir connu d’autres milieux professionnels avant. Pour des personnes dont c’est la première expérience professionnelle, c’est génial d’embarquer dans le monde du travail par un endroit comme celui-là, parce que c’est très autorisant, libre, parce qu’il y a globalement une très bonne ambiance, que c’est souvent la fête et qu’on y trouve beaucoup de sens. Mais ça fixe des attentes compliquées à remplir dans un emploi classique et ça peut parfois un peu biaiser la compréhension de ce qu’est le travail. Le travail, ça peut être une totale réalisation de soi et une expérience immersive dont on ne sort jamais, mais ça peut aussi être, on y va du lundi au vendredi, de 9h à 18h, c’est sympa mais on a vraiment d’autres choses plus importantes à faire à côté. Pour certaines personnes que j’ai connues, ça a vraiment créé un schéma dans lequel elles ont eu du mal, derrière, à aller vers des emplois qui étaient juste des emplois parce qu’elles cherchaient une expérience totale et c’est quand même rarement ça le travail. Les personnes qui ont connu d’autres environnements de travail savent que les tiers lieux sont des pains bénis de libertés possibles accordées parce que c’est un contexte particulier et qu’on a un employeur ouvert à du flou, à de la liberté d’initiative, etc.”<sup>9</sup>*

<sup>9</sup> Alice Flamand - Interview dans le cadre du DUESCO - septembre 2025

### Pistes d’action

- Communiquer avec transparence dès le recrutement sur les “coulisses” : les conditions de travail, les contraintes structurelles, les moyens disponibles et les marges de manœuvre réelles
- Valoriser la parole sincère, même critique, comme une contribution à l’amélioration du collectif

“QUELQUES SEMAINES APRÈS  
MON DÉBUT DE CONTRAT, ON  
M'A PROPOSÉ DE CHANGER DE  
POSTE, DE PASSER À TEMPS-  
PLEIN, EN DIVERSIFIANT MES  
MISSIONS ET EN AYANT PLUS  
DE RESPONSABILITÉS. JE  
DIRAIS QU'À CE MOMENT-LÀ,  
CE QUI A FAIT QUE J'AI ACCEPTÉ  
QUASIMENT SANS HÉSITER  
C'EST LA FORCE DU COLLECTIF  
QUE JE VENAIS DE DÉCOUVRIR,  
ET QUI M'A LONGTEMPS  
FASCINÉE. SANS DOUTE QUE  
C'EST AUSSI CE QUI A FAIT LES  
LIMITES DE MON EXPÉRIENCE :

AU FOND, MÊME SI J'AI ADORÉ  
UNE PARTIE DE MES MISSIONS  
(LE VOLET SOLIDAIRE DE  
LA RESTAURATION), JE ME  
DEMANDE SI JE N'AURAIS PAS  
ACCEPTÉ N'IMPORTE QUEL  
POSTE POUR FAIRE PARTIE DE  
CE PROJET ET DE CETTE ÉQUIPE  
AU MOMENT OÙ ÇA M'A ÉTÉ  
PROPOSÉ.”

“J’ÉTAIS TROP ATTACHÉE À  
MON CADRE DE TRAVAIL,  
À MES COLLÈGUES, ET  
SANS DOUTE AUSSI À UNE  
FORME DE LIBERTÉ AU  
TRAVAIL POUR RÉUSSIR À  
PARTIR. J’AI EU DU MAL À  
ME DÉFAIRE SUFFISAMMENT  
DE L’ATTACHEMENT QUE JE  
PORTAIS AU PROJET DANS  
LEQUEL JE TRAVAILLAIS POUR  
PARTIR.”

“J’AI VÉCU D’IMMENSES  
PERTES DE MOTIVATION,  
RÉGULIÈREMENT RATTRAPÉES  
PAR LE COLLECTIF : C’EST À  
LA FOIS UNE FORCE ET UNE  
FAIBLESSE, CAR À CHAQUE FOIS  
C’ÉTAIT COMME APPLIQUER  
UNE BELLE COUCHE DE VERNIS  
QUI PERMET AU DÉNI DE  
S’INSTALLER, QUI FINIT À  
NOUVEAU PAR S’EFFRITER  
QUELQUES SEMAINES OU MOIS  
PLUS TARD.”



“J’AI ASSEZ VITE SENTI LA CHARGE ET L’ÉPUISEMENT, TOUT EN RÉUSSISSANT À PUISER DE L’ÉNERGIE DANS LES ASPECTS POSITIFS DU POSTE ET DANS L’ESPOIR DE PERSPECTIVES PLUS CALMES. JE PENSE QUE LE SURMENAGE ET L’ATTACHEMENT ÉMOTIONNEL AU PROJET RENDENT PLUS DIFFICILE LE DISCERNEMENT ET LA CAPACITÉ À AGIR RAPIDEMENT S’IL N’Y A PAS UN ACCOMPAGNEMENT SOLIDE.”<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Témoignages issus des réponses aux questionnaires élaborés dans le cadre de ce travail

## ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PERSONNELLE

Dans les tiers-lieux, la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle tend à s'effacer. Ces espaces, par essence ouverts, conviviaux et souvent festifs, encouragent la rencontre et la cohabitation entre travail et sociabilité. Les salarié.e.s y passent fréquemment une grande partie de leur temps, parfois au-delà des horaires classiques, en participant à des soirées, des événements ou des temps collectifs organisés le soir ou le week-end. Ce brouillage des temporalités, s'il nourrit la cohésion du collectif, alimente aussi une forme de disponibilité permanente difficile à réguler. Il est alors compliqué de se déconnecter véritablement et la frontière entre "je travaille" et "je participe à la vie du lieu" devient floue.

Dans ces contextes de forte convivialité, les équipes sont plus susceptibles de tisser des liens puissants, souvent amicaux, qui nourrissent le sentiment d'appartenance et constituent un moteur essentiel de motivation. Le climat de confiance et l'horizontalité des relations contribuent à créer un environnement propice à l'émergence de ces relations amicales. Cependant, cette intensité relationnelle peut aussi brouiller les repères entre sphères professionnelle et personnelle. Les relations interpersonnelles étroites, les émotions partagées et la forte implication dans

la vie du lieu rendent parfois difficile la gestion des conflits, la régulation des émotions et la capacité à déconnecter.

Comme le souligne Alice Flamand dans son interview<sup>11</sup>, ces environnements où l'on se nourrit et se réalise à la fois sur les plans professionnel et humain peuvent amener les salarié.e.s à s'investir au-delà de leurs limites, parce que le travail y satisfait aussi des besoins personnels d'appartenance et de reconnaissance. Ce surinvestissement peut conduire à un sentiment d'épuisement progressif.

"Je cherchais avant tout un environnement. J'étais en quête de collectif, de personnes engagées au service des mêmes causes, d'une culture de terrain et de création qui me correspondait. Je cherchais un travail qui n'était pas un « vrai » travail, qui pouvait m'offrir un continuum entre ma vie pro et perso et pour lequel je ne devais pas forcément faire l'effort de me conformer à un moule de formalité. Je cherchais des espaces de joie collective et inclusive."<sup>12</sup>

À cette porosité entre vie professionnelle et personnelle s'ajoute une dimension festive propre à la culture des tiers-lieux. Les événements collectifs, souvent accompagnés de moments conviviaux autour d'un verre, participent à la dynamique du "faire ensemble". Si la fête contribue à renforcer les liens et la cohésion du groupe, ils comportent aussi des risques : consommation excessive d'alcool, confusion des rôles, pression sociale implicite.

<sup>11</sup> Interview dans le cadre du DUESCO - septembre 2025

<sup>12</sup> Témoignage issu des réponses aux questionnaires élaborés dans le cadre de ce travail

Ce contexte peut parfois créer un terrain favorable à des comportements déplacés, à des situations de malaise, ou même de violences sexistes et sexuelles (VSS).

Les tiers-lieux cumulent, comme le rappelle le guide du ministère du Travail "Harcèlement sexuel et agissements sexistes au travail : prévenir, agir, sanctionner", plusieurs facteurs aggravants : hiérarchies floues, contrats courts et précaires, contact avec du public, peu de mixité au sein des équipes, etc.

L'employeur.se se doit donc de traiter ce sujet très sérieusement et d'engager un travail de prévention poussé.

### Pistes d'action

- Définir explicitement les horaires de travail et les temps de disponibilité attendus, même dans un cadre flexible.
  - > Introduire un droit à la déconnexion explicite (non sollicitation le soir ou le week-end). En dehors des heures de travail, privilégier la programmation d'envoi de message.
- Reconnaître que la convivialité fait partie intégrante de la culture des tiers-lieux, mais qu'elle nécessite un cadre explicite
- Co-construire une charte de convivialité avec les équipes
- Bien différencier les temps professionnels et festifs
- Proposer d'autres types de moments collectifs conviviaux que le format apéro (goûters, marche en forêt, activités artistiques,...)

- Renforcer la prévention des risques VSS
  - > Mettre en place un dispositif de prévention et de réaction clair :
    - Répondre au questionnaire que le guide du ministère du Travail cité plus haut propose afin d'évaluer les risques de harcèlement sexuel et d'agissement sexiste au sein de la structure
    - Nommer des référent.e.s VSS formé.e.s et identifié.e.s par toutes les équipes.
    - Élaborer des protocoles de signalement et de traitement des situations.
    - Proposer des formations collectives sur le consentement, les comportements inappropriés, et la gestion des situations sensibles.
  - > Collaborer avec des structures spécialisées telles que *Consentis* ou *En Avant Toute(s)* pour un accompagnement durable.
  - > Faire vivre la culture de prévention au quotidien (communication interne, rappels lors des événements, affichage clair des règles et des contacts référents).
- Valoriser le temps personnel et la déconnexion
  - > Encourager les salarié.e.s à prendre du recul et à préserver leur vie personnelle sans culpabilité
  - > Limiter les attentes implicites de disponibilité permanente ou de présence à tous les événements
  - > Donner l'exemple au niveau de la direction et des fonctions support, en incarnant une posture équilibrée face au travail
  - > Promouvoir un discours collectif sur la valeur du repos, de la lenteur, et de la durabilité des engagements
  - > Encourager une culture du "juste engagement", qui valorise la contribution sans glorifier la surcharge ou la disponibilité totale au projet

## IV. INTENSITÉ ET VARIÉTÉ D'USAGES

### SUR SOLLICITATIONS ET ULTRA DISPONIBILITÉ

Les salarié.e.s de tiers-lieux évoluent dans des environnements où une forte disponibilité est souvent nécessaire à la bonne réalisation de leurs missions. Ces espaces, pensés comme ouverts, accueillants et vivants, fonctionnent souvent sur une logique d'hospitalité continue : accueillir, orienter, rendre service, animer, soutenir. Cette disponibilité constante est au cœur de la mission même de ces structures. Les opérateur.rice.s de tiers-lieux incarnent souvent ce rôle d'hôte, dans un espace où chacun.e doit se sentir bienvenu.e.

Mais cette hospitalité, si elle fait partie de l'ADN des tiers-lieux, s'accompagne d'un risque d'épuisement. Dans les lieux où les usages sont multiples et le public nombreux et varié, la sollicitation est permanente : il faut répondre à un mail, accueillir un.e nouvel.le occupant.e, gérer un imprévu, prêter du matériel, animer un événement... Ces micro-demandes s'enchaînent sans discontinuer, au détriment des temps de concentration ou de repos.

Dans les tiers-lieux, la frontière entre implication professionnelle et engagement personnel est souvent poreuse. Animé.e.s par la conviction de contribuer à un projet porteur de sens, les salarié.e.s ont tendance à se surinvestir, parfois jusqu'à l'auto-épuisement.

Ce surengagement s'accompagne souvent d'une charge mentale importante : difficulté à déconnecter, accumulation de tâches invisibles, heures supplémentaires non comptabilisées, sentiment de "ne jamais en faire assez". Les frontières entre vie professionnelle et vie personnelle se brouillent, d'autant plus que les tiers-lieux fonctionnent souvent selon des temporalités étendues (soirs et week-ends). L'idée d'être là pour les autres devient alors une norme implicite, voire une injonction morale.

L'hospitalité, au lieu d'être une pratique choisie, devient une posture permanente, vécue parfois comme une obligation. Elle s'exprime aussi dans une disponibilité émotionnelle : écouter, soutenir, apaiser, réguler les tensions, souvent au détriment

de ses propres besoins. Ce travail relationnel, bien que fondamental à la vitalité des tiers-lieux, reste largement invisibilisé et non reconnu.

Enfin, cette culture de la disponibilité s'inscrit dans un écosystème où les usages sont multiples et simultanés (actions sociales, buvette/restauration, atelier de construction, bureaux, etc.), et chacun d'eux mobilise des formes d'attention différentes. Le cumul de ces rôles, animateur.rice, gestionnaire, médiateur.rice, technicien.ne, accompagnant.e, alimente une impression d'intensité constante.

Trouver un équilibre devient alors un enjeu majeur : comment rester ouvert et accueillant sans s'épuiser ? Comment poser des limites sans trahir l'esprit d'hospitalité ?

“JE SAVAIS QUE J’AVAIS DES HORAIRES IMPOSSIBLES À TENIR. J’ÉTAIS SOLLICITÉE EN CONTINU. J’ÉTAIS EN RÉUNION PERPÉTUELLE. JE TRAVAILLAIS LES JOURNÉES, LES SOIRS, LES WEEK-ENDS AVEC UN RYTHME VARIABLE, PRÉVU PEU DE TEMPS À L’AVANCE. J’AVAIS L’IMPRESSION D’ÊTRE DANS UN TUNNEL, DE VIVRE AU TRAVAIL. UN MATIN, J’AI TOUT SIMPLEMENT PAS PU ME LEVER, ET J’AI PLEURÉ. PUIS J’AI DORMI 1 SEMAINE. ET J’AI PU REVENIR, MAIS À CE MOMENT-LÀ AU FOND DE MOI J’AVAIS DÉJÀ DÉCIDÉ DE PARTIR. JE SAVAIS QUE LE RYTHME ALLAIT S’APAISER UN PEU À

MA REPRISE MAIS LES MOYENS ET LE CADRE NE PERMETTAIENT PAS DE SE POSER RÉELLEMENT ET D’OPÉRER DES CHANGEMENTS SUR LE LONG TERME. J’AI ÉTÉ TRÈS ÉCOUTÉE PAR MES COLLÈGUES, JE ME SUIS SENTIE COMPRISE. PLUSIEURS M’ONT DIT QU’IELS SAVAIENT CE QUE C’ÉTAIT. C’ÉTAIT PRESQUE UNE EXPÉRIENCE COLLECTIVE TELLEMENT ELLE AVAIT L’AIR D’ÊTRE OU D’AVOIR ÉTÉ PARTAGÉE. CE N’EST PAS L’ÉQUILIBRE TRAVAIL / RESTE DE LA VIE QUE JE SOUHAITAIS, NI POUR MOI NI COMME MODÈLE DE SOCIÉTÉ.”<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Témoignage issu des réponses aux questionnaires élaborés dans le cadre de ce travail

### Pistes d'action

- Inscrire dans le règlement intérieur ou la charte de fonctionnement le droit à la déconnexion et les règles de communication hors horaires de travail
- Définir des astreintes identifiées (soir et week-ends) afin de clarifier les temps d'engagement attendus et ceux de repos
- Rôle de garde-fou de l'employeur : vérifier le respect du temps de travail et de repos des salarié.e.s et réaliser régulièrement des points de "prise de température" sur le bien-être des équipes
- Proposer un téléphone professionnel aux personnes très sollicitées par téléphone
- Identifier les périodes de forte activité et planifier des temps de récupération compensatoires
- Instaurer des plages de travail sans sollicitation, des journées "off" de repos collectif, ou des binômes de relais pour éviter la surcharge
- Prévoir des espaces de retrait du tumulte du lieu, permettant aux salarié.e.s de se concentrer ou de se recentrer
- S'inspirer de l'exemple de l'Hôtel Pasteur<sup>2</sup> : des messages apposés devant les portes des bureaux indiquent la disponibilité ("On est là, frappez, on dit souvent oui") ou l'indisponibilité, permettant de réguler la sollicitation.
- Formaliser une charte d'hospitalité partagée et réaffirmer que l'accueil ne repose pas uniquement sur les salarié.e.s, mais qu'il s'agit d'une responsabilité collective : impliquer les bénévoles, résident.e.s et occupant.e.s dans la co-gestion du lieu. À l'Hôtel Pasteur par

exemple, les coordinateur.ices du lieu portent le titre d'"hôtes", un terme choisi pour sa double signification : celui ou celle qui accueille, mais aussi celui ou celle qui est accueilli.e. Ce choix sémantique traduit une volonté d'instaurer une relation plus horizontale avec les occupants du lieu, fondée sur la réciprocité et la co-responsabilité

- Former les salarié.e.s à la gestion de la charge mentale, à la priorisation, et à la reconnaissance des signaux d'épuisement

<sup>2</sup> Tiers-lieu à Rennes

**L'hospitalité dans les tiers-lieux solidaires ? Travail social et accueil inconditionnel en tiers-lieu - article d'Armelle De Guibert pour l'Observatoire des Tiers-lieux - septembre 2024**

*“Des chartes pour définir les conditions de l'hospitalité Au-delà du vœu d'hospitalité des tiers-lieux, il importe aux équipes des lieux que les usagers – et notamment lorsqu'ils sont en situation de vulnérabilité – puissent s'y sentir à l'abri. Si les usages du tiers-lieu sont plus permissifs que dans d'autres espaces d'action sociale, cette souplesse exige en retour une relation de confiance et un respect mutuel entre l'ensemble des acteurs du lieu. L'expérience de certains lieux montre que les ententes tacites tiennent difficilement dans le temps, ce qui conduit les collectifs à formaliser leurs propres règles de vie. Dès lors, certains lieux se dotent de chartes d'usages, de règles ou de codes de vie, qui sont affichées ou distribuées dans le lieu. On les trouve rédigées sur des documents internes diffusés aux occupant.es (règlements intérieurs) ou affichées sur les murs à destination de toutes et tous. Passer la porte du lieu vaut donc acceptation tacite de ces règles de vie, qui rappellent ce qu'il est possible de faire dans cet espace, et posent les limites des comportements qui sont ou non tolérés. Ces règles, conformément au principe de concertation des tiers-lieux solidaires, sont définies en collectif et peuvent être soumises à renégociation. Au Bâtiment 7 (Montréal), après plus de cinq années d'ouverture, les processus internes de gouvernance et d'organisation ont été retravaillés collectivement et diffusés au sein de la communauté de membres et de visiteurs. Le Bâtiment 7 propose ainsi un « code de vie » précis, articulé autour de dix principes qui sont les suivants :*

- Prendre soin de soi
- S'assurer que les intentions sont claires et comprises
- Approcher les enfants comme des apprenants
- Si quelqu'un est en détresse ou dans une situation difficile, aller le voir et rester en sa compagnie
- Accepter la différence et faire preuve d'ouverture
- Éviter de poser des questions intrusives
- Éviter de partager de l'information sur les autres imprudemment ou sans leur consentement
- Éviter d'insister
- Serappelerquetoutlemondeestentraind'apprendre
- Le code de vie est affiché dès l'entrée, et rappelé à plusieurs reprises sur des affichages dans le bâtiment. Dans la version distribuée aux membres, une annexe explique également pourquoi ce code de vie a été mis en place. Ce protocole engage une responsabilité collective dans le vivre ensemble et se veut aussi un moyen de lutter contre les oppressions systémiques. Être membre, c'est s'engager à respecter ce code de vie. En cas d'entorse à ce code, une seconde procédure est mise en place pour gérer la situation. Loin de constituer une privation de liberté, la formalisation concertée de ces règles vise à garantir que le tiers-lieu reste un espace où chacun puisse se sentir respecté et en sécurité.”



## ULTRA POLYVALENCE

Avec la culture du faire ensemble, les tiers-lieux réinventent les codes du travail. Ils valorisent l'expérimentation et attendent des salarié.e.s qu'ils soient polyvalent.e.s et capables d'endosser plusieurs rôles, à l'inverse des organisations plus traditionnelles où les tâches sont cloisonnées.

Les salarié.e.s sont ainsi amené.e.s à sortir de leur champ de compétences initial pour s'impliquer dans une grande diversité de missions : animation du lieu, coordination d'événements, communication, logistique, accompagnement de porteur.euses de projets, etc.

C'est la culture du couteau suisse, comme en témoigne Morgane Mazain, co-fondatrice et directrice du tiers-lieu la maison de Montreuil à Montreuil pendant 6 ans : "J'assumais beaucoup de missions, à la fois rechercher des financements, rédiger les bilans pour ces mêmes financements, accueillir et serrer les pincettes des élu.e.s, accompagner les salarié.e.s en parcours d'insertion à la fois sur le volet professionnel et sur l'aspect social, où je pouvais faire office de psy. Comme on avait une auberge, ça m'arrivait d'aller faire le lit dans les chambres, d'aller faire le ménage, servir le café, d'aller réparer la fuite d'eau, puis d'accueillir les groupes qui venaient en séminaire chez nous, puis d'animer des ateliers de concertation avec les habitant.e.s, etc."<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Témoignage issu du [premier webinaire Paie Ton Taf Dans Les Tiers-Lieux](#) de l'association A+ c'est mieux !

Cette polyvalence est perçue comme une richesse, car elle favorise l'autonomie, la montée en compétences et la compréhension globale du projet.

Cependant, cette exigence de flexibilité peut aussi devenir une source de tension. Elle brouille parfois les contours des responsabilités et rend difficile la priorisation des tâches. Le risque est alors de voir les salarié.e.s se disperser, s'épuiser ou se sentir en échec lorsqu'ils ne parviennent pas à tout mener de front. Trouver un équilibre entre liberté d'action et cadre structurant devient donc un enjeu essentiel pour préserver la qualité de vie au travail.

### Pistes d'action

- Établir des priorités collectives et individuelles : clarifier ce qui est important vs urgent, pour éviter que tout soit traité avec la même intensité
- Définir clairement les périmètres de mission : même dans une organisation horizontale, il est essentiel que chaque salarié.e sache ce qui relève de sa responsabilité principale
- Valoriser la sobriété dans l'action : reconnaître que faire moins, mais mieux, peut aussi être une réussite collective
- Créer des périodes de respiration après les grands temps forts du lieu (inaugurations, chantiers participatifs, programmation importante etc.)

## EXPOSITION À LA DÉTRESSE HUMAINE

Lorsque les tiers-lieux intègrent des projets à dimension sociale, tels que des dispositifs d'hébergement d'urgence, des accueils de jour, ou encore des espaces de solidarité ouverts sans encadrement par des travailleur.ses sociales.aux, les salarié.e.s peuvent être amené.e.s à interagir avec des publics en grande précarité ou en souffrance psychique, parfois marqués par des parcours de vie traumatiques.

Qu'ils soient ou non formé.e.s à l'accompagnement social, ces salarié.e.s partagent les mêmes espaces de vie et d'activité que les personnes accueillies. Cette proximité, bien qu'elle favorise la création de liens humains forts, conduit souvent à des relations qui dépassent le cadre professionnel. Elle peut générer une charge émotionnelle importante et avoir un impact non négligeable sur le bien-être psychique des équipes.

Le principe de traumatisme vicariant explique ce phénomène d'épuisement émotionnel et physique que peuvent ressentir les salarié.e.s en contact étroit et prolongé avec les traumatismes profonds des bénéficiaires.

“Le traumatisme vicariant est un traumatisme indirect, un « traumatisme par procuration » subit par des professionnels exposés quotidiennement à

des situations émotionnellement chargées. Il est une conséquence de l'écoute et de l'empathie nécessaire au travail de la relation d'aide. [...] Le traumatisme vicariant, bien que lié à l'exposition à la souffrance, ne résulte pas de l'exposition directe aux éléments physiques de l'événement mais de l'engagement empathique avec les récits des personnes ayant directement vécu les événements.”<sup>4</sup>

Par ailleurs, les salarié.e.s peuvent être confronté.e.s à des situations de tension, voire à des épisodes de violence verbale ou physique. Ces contextes, lorsqu'ils ne sont pas suffisamment accompagnés, nourrissent un sentiment d'insécurité au travail et peuvent contribuer à l'épuisement émotionnel des équipes.

### Pistes d'action

- Sensibiliser en amont lors des embauches et s'assurer que les personnes recrutées ont bien conscience de la réalité du terrain
- Mettre en place un protocole clair en cas de violence ou d'incident ( signalement, accompagnement, suivi) et afficher les numéros d'urgence
- Outiller les salarié.e.s non travailleur.ses social.aux en contact avec du public en situation de précarité pour éviter le sentiment d'impuissance :
  - > Mise à disposition de supports papier répertoriant des ressources utiles au public : [Soliguide](#) de Solinum, [guides de l'association Watizat](#),

<sup>4</sup> Source : [Centre national de ressources et de résilience](#) - Cn2r

etc. À l'Académie du Climat, Yes We Camp a créé un panneau informatif sur lequel sont affichées des "cartes solidaires". Chaque carte solidaire traite une thématique (distributions alimentaires, sanitaires, accueils de jour et hébergement d'urgence, accès wifi, ...) et recense l'ensemble de ces services présents à moins de 3 km (30 minutes à pied) du lieu. C'est un outil très utilisé par l'équipe terrain pour apporter leur soutien.

> Former les salarié.e.s à la gestion de situations sensibles : premiers secours psychologiques, posture d'écoute, gestion des conflits, désescalade de la violence, limites de la relation d'aide. Dans le cadre de son programme Carillon, réseau de commerces ouvrant leur porte à un public en situation de grande exclusion, l'association La Cloche propose des formations d'une demi-journée à destination des commerçants.

- Mettre en place des temps de débriefing collectifs réguliers pour parler des situations vécues et partager les émotions
- Prévoir des supervisions ou analyses de pratiques animées par des professionnel.les externes
- Faciliter un accès confidentiel à un soutien psychologique individuel, par exemple via un partenariat avec un centre médico-psychologique, une permanence dédiée ou une hotline externe

# PANEL D'INITIATIVES ET DE RESSOURCES EXISTANTES

L'étude du phénomène d'épuisement professionnel au sein des tiers-lieux est relativement récente et témoigne d'une prise de conscience progressive du secteur.

Aujourd'hui, un groupe de travail né au "croisement des expériences des réseaux régionaux et de la volonté de France Tiers-Lieux" produit un travail très riche de documentation et d'outillage des tiers-lieux. Il a été rejoint par de nombreux contributeur.ices depuis sa création en 2023.

"Le Groupe de Travail (GT) National "Prendre soin de nos membres Tiers-lieux" [...] vise à promouvoir l'innovation et à documenter les pratiques parfois atypiques des tiers-lieux, tout en proposant des outils concrets pour ses membres. Il se concentre sur la prévention de l'épuisement professionnel, la santé et le bien-être des travailleur.euse.s, en recueillant des témoignages et en analysant les besoins. En partageant des expériences et des données régionales, le groupe cherche à harmoniser les valeurs des tiers-lieux avec leurs pratiques." "Le GT s'est également mobilisé pour rechercher des financements aux côtés de l'Association Nationale des Tiers-Lieux pour la mise en place d'actions de prévention des Risques Psycho-Sociaux et de valorisation des expérimentations autour des formes atypiques du travail."

L'une des briques de la feuille de route 2024-2025 de ce groupe de travail est la création d'une boîte à outil RH mutualisée et accessible à tous les tiers-lieux. L'objectif est de "constituer une boîte à outils de documents types ou documents ressources qui faciliterait la formalisation de l'organisation RH dans les tiers-lieux (ex : règlement intérieur, livret d'accueil,

charte droit à la déconnexion, trame entretien annuel, fiche de poste, spécificité des contrats aidés, etc.)”<sup>5</sup>

Ce travail a déjà permis de recenser de nombreuses ressources et initiatives disponibles sur le sujet, très peu nombreuses avant 2022, dans cette [page Movilab](#).

Pour en citer quelques unes :

- [communiqué “A nos burn-out en communs”](#) publié par Sud Tiers-Lieux - 2023
- [Plaidoyer du GT “Améliorons les conditions d’emploi et de travail dans nos tiers-lieux !”](#) diffusé à l’occasion de la rencontre nationale Faire Tiers-lieux - 2024
- [webinaires “Paie ton taf dans les tiers-lieux”](#) initiés par A + C’est Mieux ! - 2024
- [Histoires au travail](#) : dispositif de prise en soin collective des personnes en situation de souffrance au travail dans les tiers-lieux - 2024
- [Kit RH](#) de la Compagnie des Tiers-Lieux : ensemble de ressources à destination des employeur.se pour accompagner les salarié.e.s de l’embauche jusqu’à la fin de leur contrat - 2024
- [Présentation des travaux et avancées du GT Prendre Soins](#) par Mailis Renaudin de Sud Tiers-lieux - juin 2025
- [Danser l’orage - Subsistances et Communs](#) : “un mouvement-espace créé en octobre 2023 pour s’outiller, se former, prévenir et métamorphoser nos collectifs et organisations de la société civile”
- [Le site de l’Observatoire de France Tiers lieux](#) : données et ressources

<sup>5</sup> Présentation du groupe de travail sur le Movilab Prendre soin dans nos réseaux

## Ressources bibliographiques

- *Te plains pas, c’est pas l’usine - L’exploitation en milieu associatif* - Stella Fihn et Lily Zalzett
- *C’est pour la bonne cause et Sociologie du monde associatif* - Simon Cottin Marx
- *Souffrance en milieu engagé. Enquêtes sur des entreprises sociales.* - Pascale Dominique Russo
- *Joie militante. Construire des luttes en prise avec leurs mondes* - Carla Bergman et Nick Montgomery
- *Le syndrome du patron de gauche, Manuel d’anti-management.* Hors d’atteinte - Arthur Brault-Moreau - 2022

## Autres travaux d’alumni du DUESCO

- Travail de recherche de Jean-Philip Lucas [Le travail dans les tiers-lieux au prisme de la fonction employeur](#) et l’entretien qu’il a réalisé auprès de Morgane Mazain (A+ c’est mieux !)
- Travail de recherche de Yoann Guyot [Pour un statut de fonctionnaire indépendant associatif](#) (p.12 notamment)
- Travail de recherche de Clothilde Zins [En quoi la démarche écopsychologique peut-elle être intéressante pour les espaces communs ? Pistes pour opérer la bifurcation socio-écologique](#)

# CONCLUSION

Le bien-être des salarié.e.s dans les tiers-lieux ne se résume pas à une question de confort ou de conditions matérielles. Il s'agit d'un véritable enjeu structurel et culturel. Les tiers-lieux, en cherchant à réinventer les formes du travail et du vivre-ensemble, portent une responsabilité particulière. Celle d'offrir à leurs équipes un cadre à la fois protecteur et émancipateur, où la liberté ne se confond pas avec la solitude et où l'autonomie ne devient pas un abandon.

Garantir le bien-être des salarié.e.s relève avant tout de la responsabilité des employeur.ses. Cela implique d'offrir à chacun.e la possibilité d'exprimer ses besoins, ses limites et ses conditions d'épanouissement. Car si les tiers-lieux attirent des personnes en quête de sens, d'engagement et de valeurs communes, ils ne doivent pas effacer l'individualité et la singularité des besoins de chaque salarié.e. Certain.e.s auront besoin de repères clairs et d'un accompagnement structurant, d'autres s'épanouiront plutôt dans la souplesse et l'expérimentation.

De la même manière qu'on ne peut pas appliquer un modèle unique à tous les tiers-lieux, on ne peut pas imposer une méthode uniforme à des collectifs humains pluriels. La clé réside sans doute dans l'écoute active, la reconnaissance des singularités et l'ajustement permanent.

En 2023, les tiers-lieux représentaient déjà plus de 30 000 emplois directs en France<sup>6</sup>. Ils sont de véritables laboratoires vivants où s'expérimentent les formes de travail de demain.

Ils ont donc un rôle pionnier à jouer pour ouvrir la voie vers une culture du soin pleinement intégrée aux pratiques professionnelles.

Engager cette réflexion, c'est déjà reconnaître que la transformation sociale ne peut se faire au prwix de l'épuisement de celles et ceux qui la portent.

<sup>6</sup> Source : Observatoire de France Tiers-lieux - données de 2023

# REMERCIEMENTS

À Lucie Gomez, Coline Guillot, Léa Sabatier, Margaux Verdier, Jean-Philip Lucas, Agnès Lamaure et Aude Kani pour leur précieux témoignages.

À Hugo pour la belle mise en page.

À l'équipe pédagogique du DUESCO, Elsa, Rosalie, Arnaud, pour l'engagement et la qualité des sessions.

À Yes We Camp de favoriser l'apprentissage et l'empouvoirement.

*Questionnaire envoyé à 4 salariées ou ex-salariées de tiers-lieux en Ile-de-France, ayant exercé différentes fonctions et dont les niveaux de responsabilité n'étaient pas équivalents.*

### **Questionnaire salarié.e**

Prénom et Nom :

Nombre d'année d'expérience professionnelle hors tiers-lieux :

Nombre d'année d'expérience professionnelle au sein d'un tiers lieu :

Poste(s) occupé(s) au sein du ou des tiers-lieu(x) :

S'agit-il de tiers lieux urbains ou ruraux ?

Dans quel type de structure étiez-vous embauché.e.s (association, SCIC,...) ?

Quel est/était le nombre de salarié.e.s de votre structure dans le tiers lieux et hors site ?

1. Selon vous, les employeur.ses attachent-ils plus d'importance au bien être des salarié.e.s dans les tiers-lieux ou dans les milieux professionnels plus traditionnels ?

2. En comparaison aux milieux professionnels plus traditionnels, avez-vous pu constater plus ou moins d'épanouissement des salarié.e.s dans les tiers-lieux ?

ANNEXE



3. Pourquoi avez-vous choisi de travailler dans un tiers-lieu ? Qu'êtes-vous venu.e chercher ?

4. Avec du recul, y avez-vous trouvé ce pourquoi vous aviez postulé ?

5. De quoi avez-vous besoin pour vous sentir bien au travail dans un tiers lieu ?

6. A l'inverse, quels facteurs liés au tiers-lieu peuvent vous causer du mal-être au travail ?

7. Votre travail au sein d'un tiers-lieu a-t-il déjà eu un impact sur votre santé physique ou psychique ? Si oui, l'avez-vous vu venir et y avez-vous mis un terme rapidement ? Expliquez.

8. Avez-vous déjà ressenti une perte de sens ou de motivation ?

9. Si oui, avez-vous identifié son origine ? Qu'avez-vous fait pour y remédier ? Cela a-t-il fonctionné ?

10. Classez par ordre croissant ces différents facteurs de mal être régulièrement identifiés au sein des tiers lieux (1 étant le plus important et 10 étant le moins important)

> salaire bas

> manque de moyens pour mener à bien ses activités

> contact avec la souffrance ou la détresse humaine

> conditions de travail précaires (bâtiments vétustes,

outils informatiques peu performants, espaces de bureau exigus,...)

> mélange vie perso et vie pro (manque de déconnexion, horaires décalés, relations étroites entre collègues..)

> ultra polyvalence

> ultra disponibilité et sur-sollicitation

> grande autonomie (liberté, peu de feedback et d'accompagnement, ...)

> instabilité de l'emploi (occupation temporaire, contrat précaire ou autre)

> gouvernance horizontale trop peu développée

*Questionnaire envoyé à 3 salarié.e.s ayant une fonction employeur dans différentes structures opératrices de tiers-lieux en Ile-de-France*

### **Questionnaire employeur.se**

Prénom et Nom :

Nombre d'année d'expérience professionnelle hors tiers-lieux :

Nombre d'année d'expérience professionnelle au sein d'un tiers lieu :

Position(s) occupé(s) au sein des tiers-lieu(x) :

Exercez-vous cette fonction d'employeur.se de manière salariée ?

Combien de salarié.e.s accompagnez-vous ?

S'agit-il de tiers-lieux urbains ou ruraux ?

Quel type de structure porte la gestion du/des tiers-lieux (association, SCIC,...) ?

Combien de salarié.e.s embauche votre structure ?

1. Selon vous, en quoi les tiers-lieux peuvent être plus propices à l'épanouissement des salarié.e.s, en comparaison avec le monde du travail hors tiers-lieux ?

2. Et inversement, en quoi le modèle spécifique des tiers-lieux peut générer du mal être au travail chez

les salarié.e.s ?

3. En tant qu'employeur, qu'avez-vous mis en place pour développer des conditions propices à l'épanouissement des salarié.e.s au sein de votre/vos tiers-lieu.x ?

4. Avez-vous ancré et ritualisé des process dans le but de soigner le parcours des salarié.e.s (process d'accueil de nouveaux.elles salarié.e.s, rituel de sortie,...) ? Quels sont-ils ?

5. Quelles difficultés spécifiquement liées au modèle tiers-lieu avez-vous rencontrées dans votre accompagnement aux salarié.e.s ?

6. Etes-vous accompagné.e par une structure spécialisée dans le bien être au travail ou par des pairs ? Si oui, par qui ? De quelle manière ?

7. Qu'avez-vous mis en place pour créer et maintenir l'engagement et la motivation des salarié.e.s ?

8. Avez-vous été confronté à des salarié.e.s en burn out ou en situation de mal être au travail ?

9. Si oui,

> L'avez-vous détecté rapidement ?

> Avez-vous réussi à identifier l'origine du problème ?

> Qu'avez-vous mis en place pour y remédier ? Cela a-t-il fonctionné ?

10. Depuis vos premiers pas en tant qu'employeur au sein de tiers-lieux, avez-vous évolué dans votre pratique d'accompagnement des salarié.e.s ? De quelle manière ? Qu'avez-vous modifié ?

11. Identifiez-vous des axes de travail nécessaires à engager pour développer encore davantage le bien être des salarié.e.s ?